

***MENTORING* COMO VETOR DE MOBILIDADE SOCIAL EM
COMUNIDADES DE BAIXO RENDIMENTO: EVIDÊNCIA
QUALITATIVA EM RONDÔNIA, BRASIL**

Maria Teresa Morais Taveira de Barros^{1,2} [0000-0002-2026-7365],

Christiane Souza de Macedo Barbosa¹

¹ [Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP-P. PORTO)] 2180025@iscap.ipp.pt

² [CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto] mtmtb@iscap.ipp.pt

(Autor Correspondente: Maria Teresa Barros)

RESUMO

Este artigo analisa em que medida o *mentoring* pode contribuir para a mobilidade social entre pessoas de comunidades de baixo rendimento no Brasil, com base num estudo qualitativo realizado no estado de Rondônia. O trabalho empírico assenta em entrevistas semiestruturadas com três grupos: mentores (n = 3), mentorados (n = 9) e não mentorados (n = 8). As entrevistas individuais foram usadas como principal estratégia de recolha de dados, e o material foi analisado através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), combinando codificação categorial indutivo-dedutiva e comparação constante com a literatura. O objetivo central foi compreender se e como o *mentoring* contribui para o desenvolvimento das competências analisadas e se estas se associam a melhores perspectivas de emprego e rendimento.

Os resultados sugerem que a mentoria formal, frequentemente seguida de acompanhamento informal, está associada a ganhos em comunicação, autogestão e planeamento, bem como a melhorias em práticas de literacia financeira, como o controlo de despesas, o registo de fluxos de caixa e a constituição de poupanças. Os participantes referiram também o desenvolvimento de competências empreendedoras básicas relacionadas com a proposta de valor, a interação com clientes e a organização quotidiana de pequenos negócios. Alguns mentorados descreveram transições ocupacionais e aumentos de rendimento após o programa, enquanto outros não reportaram alterações substanciais na sua posição económica. Constrangimentos estruturais como o estigma territorial, as redes sociais restritas e a informalidade do mercado de trabalho mantêm-se presentes e parecem limitar o alcance destas melhorias.

O estudo propõe um quadro conceptual para analisar o *mentoring* em contextos vulneráveis e apresenta recomendações para o desenho de programas, incluindo a definição de objetivos realistas, a inclusão de educação financeira aplicada e projetos práticos, a exposição ética a redes de oportunidade e algum acompanhamento após o programa. A análise é limitada pela pequena dimensão da amostra, pela dependência de autorrelatos e pela ausência de indicadores objetivos de rendimento ao longo do tempo. Em termos gerais, as evidências sugerem que o *mentoring* pode desempenhar um papel útil no desenvolvimento dos participantes, mas é insuficiente por si só quando está desligado de políticas públicas mais amplas de educação, emprego e inclusão financeira.

Palavras-chave: *Mentoring; Mobilidade Social; Competências Socioemocionais; Educação Financeira; Empreendedorismo Inclusivo.*

ABSTRACT

This article examines the potential of mentoring to foster social mobility among individuals from low-income communities in Brazil, based on a qualitative and exploratory study carried out in the state of Rondônia. The empirical work draws on semi-structured interviews with three groups selected through convenience sampling: mentors (n = 3), mentees (n = 9) and non-mentees (n = 8). Individual interviews were the main data collection strategy, and the material was analysed using Bardin's (1977), content analysis, combining inductive–deductive categorical coding and constant comparison with the literature. The central aim was to understand whether and how mentoring contributes to the development of social, financial and entrepreneurial competences, and to what extent such competences are perceived as translating into better employment prospects and higher income.

The results suggest that formal mentoring, often followed by informal follow-up, is associated with reported gains in communication, self-management and planning, as well as with improvements in financial literacy practices, such as expense control, recording of cash flows and building up savings. Participants also reported developing basic entrepreneurial skills related to value proposition, customer interaction and day-to-day organisation of small businesses. Some mentees described occupational transitions and increased income after the programme, whereas others did not report substantial changes in their economic position. Structural constraints — territorial stigma, restricted social networks, and labour market informality — remain in place and appear to slow down or narrow the scope of these improvements.

The study proposes a conceptual framework for analysing mentoring in vulnerable contexts and advances several programme design recommendations, including the definition of realistic and observable operational objectives, the inclusion of applied financial education and practical projects in mentoring curricula, ethically managed exposure to opportunity networks and low-intensity post-programme follow-up. The analysis is limited by a small, non-probabilistic sample, reliance on self-reports, and the absence of objective, longitudinal income indicators. Overall, the evidence suggests that mentoring can play a useful developmental role but is insufficient on its own when disconnected from broader public policies on education, employment and financial inclusion.

Keywords: *Mentoring; Social Mobility; Socio-emotional Skills; Financial Literacy; Inclusive Entrepreneurship.*

1. Introdução

A mobilidade social é amplamente condicionada por desigualdades de acesso a capital económico, social e cultural, conforme teorizado por Bourdieu (1986) e aprofundado por Sen (1999). A combinação entre baixos níveis de literacia financeira, redes profissionais limitadas, informalidade laboral e ausência de referências positivas contribui para a permanência de indivíduos de comunidades de baixo rendimento em posições socioeconómicas vulneráveis. Neste contexto, os programas de *mentoring* surgem como dispositivos de transmissão de conhecimento, apoio psicossocial e de abertura de redes de oportunidade (Eby et al., 2013).

Apesar da expansão de práticas de *mentoring* em ambientes corporativos e educacionais, a sua eficácia em contextos de vulnerabilidade estrutural permanece empiricamente debatida. Estudos internacionais sugerem potencial, mas enfatizam que o impacto depende da qualidade da relação mentor/mentorado, da adequação do conteúdo trabalhado e da articulação com estruturas institucionais mais amplas (Kram, 1985; Roberts, 2000). Este ceticismo fundamentado justifica a necessidade de estudos adicionais aplicados em ambientes de vulnerabilidade social.

Neste artigo procura-se compreender em que medida o *mentoring* contribui para o desenvolvimento de competências sociais, financeiras e empreendedoras em residentes de comunidades de baixo rendimento de Rondônia e se essas competências se ligam, na prática, a mudanças percebidas na empregabilidade e no rendimento. A questão que orienta o estudo é: *Como é que a aquisição de competências promovidas pelo mentoring ao nível social, financeiro e do empreendedorismo se relaciona com a mobilidade social de indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento?*

A partir desta questão, definiram-se como objetivos:

- (i) mapear processos formais e informais de *mentoring*;
- (ii) identificar competências efetivamente desenvolvidas;
- (iii) analisar mudanças percebidas no rendimento e na situação profissional dos participantes;
- (iv) discutir implicações para programas sociais e políticas públicas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de *Mentoring* e Funções Associadas

O conceito de *mentoring* remonta à tradição clássica da aprendizagem personalizada (Kram, 1985), sendo caracterizado por uma relação estruturada em que um indivíduo experiente apoia outro menos experiente, promovendo o desenvolvimento pessoal, profissional e social. Kram (1985) distingue

duas grandes funções: de carreira (exposição, visibilidade, treino e aconselhamento) e psicossociais (apoio emocional, validação e modelagem). A investigação subsequente mostrou que ambas podem ser particularmente relevantes para públicos vulneráveis (Eby et al., 2013).

Críticas importantes surgiram na literatura, salientando riscos de:

- a) relações assimétricas que podem reproduzir dependência;
- b) programas mal estruturados que geram expectativas irrealistas;
- c) ausência de evidência robusta sobre impacto económico tangível em contextos informais (Crisp & Cruz, 2009).

Estas perspetivas são fundamentais para evitar leituras excessivamente otimistas.

2.2. Competências Sociais, Financeiras e Empreendedoras

Vários autores destacam o papel das competências socioemocionais na trajetória laboral (Heckman & Kautz, 2012). Quanto à literacia financeira, a sua relevância para a inclusão económica foi amplamente discutida por Lusardi e Mitchell (2014). Já no domínio do empreendedorismo, Kolb (1984) e Dolabela (2009) enfatizam metodologias práticas e experienciadas como sendo as que mais favorecem a aplicação real do conhecimento.

2.3. Mobilidade Social, Capital Social e Oportunidades

Bourdieu (1986) e Putnam (2000) demonstram que a qualidade das redes sociais influencia significativamente o acesso a oportunidades. Em comunidades periféricas, redes fechadas e homogêneas tendem a limitar a mobilidade, enquanto contactos externos - que o *mentoring* pode mediar - ampliam horizontes de possibilidades.

2.4. Proposições de Investigação

Foram formuladas proposições para dar suporte à estrutura do conceito proposto. Procedeu-se à recolha de evidências para validar as proposições formuladas, e fornecer informações sobre as variáveis:

P1: O processo de *mentoring* contribui significativamente para o desenvolvimento de competências sociais, financeiras e empreendedoras entre os participantes.

Para Kram (1985), uma das principais autoras e referências sobre *mentoring*, o conceito define a importância do *mentoring* para o desenvolvimento pessoal e profissional. Autores com Eby et al. (2013), analisam os efeitos do *mentoring* na carreira e no desenvolvimento de competências.

Há ainda outros autores com foco no estudo dos benefícios da prática do *mentoring* como Roberts (2000), que aborda o papel do *mentoring* na aquisição de competências sociais e profissionais, por entenderem que o *mentoring* possui como benefício contribuir e para a transformação pessoal e profissional. É importante citar também Dolabela (2007), que destacam a importância do ensino do empreendedorismo como meio de transformação social, que está relacionado com a mudança para uma realidade melhor.

P2: Pessoas em comunidades de baixo rendimento enfrentam obstáculos estruturais e de acesso a oportunidades, que dificultam a sua mobilidade social e empregabilidade.

O autor Bourdieu (1986) expõe em suas teorias sobre capital social, cultural e económico descrevendo que a ausência destes tendem a limitar oportunidades. Sen (1999), trabalha o conceito de “liberdade substantiva” e “exclusão social”, argumentando sobre os impactos das desigualdades estruturais.

Importa ainda referir a importância das redes de apoio, pois contribuem em muitos aspetos. Putnam (2000), faz uma análise da importância do capital social e das redes de apoio para a mobilidade social. O autor Santos (2002), no seu estudo, também faz referência à exclusão social e económica no contexto das periferias e comunidades marginalizadas.

P3: Estratégias práticas e contextualizadas de ensino aumentam a retenção do conteúdo e a aplicação de competências empreendedoras.

Na perspetiva de Kolb (1984), com a Teoria da Aprendizagem Experiencial o autor sustenta que a prática aumenta a aprendizagem e a capacidade de aplicação. Freire (1974), defende a importância do ensino contextualizado e dialógico para o empoderamento.

Hisrich et al. (2017), destacam a relevância das metodologias ativas e contextualizadas no ensino do empreendedorismo, abordagens que incentivam a participação ativa na construção dos conhecimentos, nos quais o aprendiz se torna protagonista no processo de construção do próprio conhecimento.

Quando se trata de públicos vulneráveis, Dolabela (2009), propõe metodologias práticas no ensino do empreendedorismo para o empoderamento.

P4: O desenvolvimento de habilidades sociais e financeiras está positivamente associado ao aumento de oportunidades de geração de rendimento e empregabilidade.

É importante a identificação de competências que podem ser adquiridas no processo, que permitem geração de conhecimentos para iniciativas para o próprio negócio, bem como a melhoria do rendimento e conseqüente ascensão. Os autores Heckman e Kautz (2012), mostram evidências de que as competências socioemocionais impactam diretamente o sucesso económico e profissional. Na visão de Lusardi e Mitchell (2014), a educação financeira é importante para a inclusão económica e o combate à desigualdade. O aumento de capacidades, incluindo sociais e financeiras expande liberdades e oportunidades de vida (Sen, 1999).

Cunha (2007) reforça a importância da formação integrada para a empregabilidade de grupos vulneráveis. Esta formação procura desenvolver o ser humano nos aspetos cognitivos, emocionais e práticos e vai para além de formação académica, pois abrange a formação do carácter, da criatividade e a valorização da aprendizagem através da experiência e da prática.

3. Metodologia

O estudo segue uma abordagem qualitativa e exploratória, orientada para compreender “como” e “porquê” determinados mecanismos emergem na relação de *mentoring*. Optou-se pela abordagem qualitativa porque o foco está menos na medição de variáveis e mais na forma como os participantes interpretam a sua experiência, descrevem trajetórias e identificam barreiras e oportunidades. Esses elementos são difíceis de captar através de questionários padronizados, mas tornam-se mais visíveis quando se trabalha com entrevistas abertas e com a análise de narrativas.

3.1. Desenho da Investigação

O trabalho de campo incidiu em comunidades de baixo rendimento em Rondônia (Brasil). Recorreu-se à amostragem por conveniência em três grupos: mentores (n=3) com experiência em administração, contabilidade ou economia; mentorados (n=9) que participaram de programas de mentoria focados em competências sociais, financeiras e empreendedoras; e um grupo de controlo composto por não mentorados (n=8), utilizado para captar perceções externas aos programas. A dimensão da amostra foi condicionada pela disponibilidade e pela saturação teórica.

Utilizaram-se guiões de entrevista semiestruturados, testados previamente, com secções sobre:

- (i) caracterização dos participantes;
- (ii) percurso e formato da mentoria;
- (iii) competências desenvolvidas;
- (iv) perceção de mudanças na vida laboral e financeira;
- (v) barreiras e fatores facilitadores;

(vi) sugestões de melhoria do desenho dos programas.

Tabela 1 *Estrutura do guião de entrevistas e dimensões analíticas.*

Secção do guião	Objetivo	Dimensões analíticas
Percurso de mentoria	Mapear formato e duração.	Formal/informal; frequência; papel do mentor.
Competências sociais	Identificar mudanças comportamentais.	Comunicação, organização, autocontrolo.
Competências financeiras	Avaliar literacia prática.	Orçamento, registo, poupança, precificação.
Empreendedorismo	Explorar capacidades de negócio.	Proposta de valor, clientes, operações.
Resultados e barreiras	Captar mudanças e constrangimentos.	Empregabilidade, rendimento, redes, estigma.

Nota: Fonte: elaborada pelos autores.

De seguida caracterizam-se os participantes.

3.2. Participantes e Caracterização Sociodemográfica

A Tabela 2 sintetiza as variáveis recolhidas:

Tabela 2 *Caracterização Sociodemográfica.*

Tipo de entrevistado	Número	Média de idades (anos)	Género	Formação	Tipo de participação em mentoria
Mentores	3	62	2M 1F	Superior em Contabilidade/Economia/Administração	Contabilidade, administração e economia
Mentorados	9	38	5M 4F	Maioritariamente Superior em Contabilidade; alguns estudantes	Jovens e adultos formados/em formação em contabilidade/administração
Não mentorados	8	35	5M 4F	Superior ou estudante em Contabilidade/Administração	Indivíduos de comunidades de baixo rendimento sem participação prévia em mentoring

Fonte: elaborada pelos autores.

Seguidamente refere-se a forma de recolha de dados.

3.3. Recolha de Dados

As entrevistas decorreram entre março e junho de 2024. A saturação teórica foi atingida quando não surgiram novas categorias relevantes.

As entrevistas foram agendadas e realizadas presencialmente ou por videoconferência, com registo de áudio mediante consentimento. Os áudios foram transcritos integralmente. Para garantir a compreensão contextual, mantiveram-se expressões locais quando pertinentes.

3.4. Análise dos Dados

Seguiu-se Bardin (1977), com codificação em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

O processo combinou categorias derivadas da literatura (p. ex., funções de carreira e psicossociais) com categorias geradas a partir dos dados (p. ex. “organização do trabalho” ou “registo de gastos”).

Tabela 3 *Categorias e subcategorias utilizadas na codificação.*

Categoria	Subcategorias (exemplos)	Definição operacional
Competências sociais	Comunicação; organização; autocontrolo; resolução de problemas.	Mudanças observáveis no modo de se relacionar e gerir o próprio trabalho.
Competências financeiras	Orçamento; registo de fluxos; poupança; precificação.	Adoção de práticas de gestão financeira pessoal/negócio.
Empreendedorismo	Proposta de valor; atendimento; operações; formalização.	Capacidades para iniciar/gerir atividade económica.
Resultados	Empregabilidade; rendimento; continuidade de estudos.	Mudanças autodeclaradas após a mentoria.
Barreiras	Redes fechadas; estigma territorial; informalidade; crédito.	Fatores externos que limitam a transferência de competências.

Fonte: elaborada pelos autores.

Para reforçar a qualidade e a confiabilidade da análise, recorreu-se a algumas estratégias clássicas em estudos qualitativos: triangulação de fontes (cruzando perspetivas de mentores, mentorados

e não mentorados), descrição densa do contexto, registo sistemático das decisões de codificação e devolução de sínteses a alguns participantes, sempre que possível. Não se pretendeu “provar” causalidade, mas sim construir um quadro interpretativo consistente com os dados disponíveis. Em termos de validade e replicabilidade, o estudo assenta num guião de entrevista semi-estruturado, num procedimento claro de análise de conteúdo e numa trilha de auditoria que permitiria a outro investigador seguir os mesmos passos. Ainda assim, a amostragem por conveniência e o recorte geográfico limitam a generalização dos resultados para outros contextos.

3.5. Ética da Investigação

Todos os participantes assinaram um termo de consentimento informado.

Na secção seguinte abordam-se os resultados.

4. Resultados

Os resultados foram divididos em quatro tópicos principais: formatos de mentoria observados; desenvolvimento de competências; empregabilidade e rendimento; e, por último, referem-se às barreiras persistentes.

4.1. Formatos de mentoria observados

Predominou a mentoria formal, com encontros periódicos, objetivos definidos e atividades práticas. Após o encerramento formal, vários pares mantiveram contacto esporádico, o que funcionou como mecanismo de manutenção da motivação e de resolução de dúvidas pontuais. O papel do mentor foi descrito como o de “modelo de atuação”, mediador de expectativas e, por vezes, facilitador de acesso a redes.

4.2. Desenvolvimento de competências

Nos relatos, destacam-se três blocos:

- (i) competências sociais - maior clareza comunicacional, organização de rotinas e ampliação do repertório para lidar com conflitos e prazos;
- (ii) competências financeiras - construção de orçamento, registo de entradas e saídas, planeamento de poupança e precificação mais consciente de produtos/serviços;
- (iii) competências empreendedoras - noção de proposta de valor, observação do cliente, arranque de microiniciativas e melhoria do atendimento.

Estes ganhos foram atribuídos a atividades práticas (p. ex., elaboração de um plano simples de negócio ou simulações de fluxo de caixa) e a feedback estruturado. Destaca-se ainda a mobilidade social percebida, a qual parece ser, em muitos casos, incremental e limitada.

4.2.1. Competências Sociais Desenvolvidas

Os mentorados destacaram melhorias em comunicação, autoconfiança e capacidade de organização. Vários entrevistados referiram que passaram a preparar melhor aquilo que iam dizer, a planear tarefas e a gerir melhor o tempo. Um entrevistado resumiu, de forma clara, o efeito prático dessas mudanças:

“Quando eu passei a treinar com meu mentor como falar e me organizar antes de cada tarefa, comecei a perceber que as pessoas me levavam mais a sério.” (Mentorado 3)

Outro relato aponta na mesma direção, com foco na interação com clientes:

“Antes eu não conseguia falar com clientes; agora já sei explicar melhor o que faço.” (Mentorado 4)

No conjunto, estes testemunhos sugerem ganhos nas competências sociais básicas, que são relevantes para a empregabilidade e para a atividade económica, ainda que não garantam, por si só, mudanças estruturais na posição dos participantes.

4.2.2. Competências Financeiras

Relatos recorrentes apontaram para a adoção de práticas de registo de despesas, planeamento e criação de uma reserva financeira. Alguns participantes referiram que, antes da mentoria, não tinham o hábito de acompanhar os fluxos de dinheiro, o que dificultava a gestão do orçamento doméstico ou do pequeno negócio. Uma participante descreveu o impacto direto da mudança de comportamento:

“Quando aprendi a anotar tudo e a separar um valor, consegui pela primeira vez juntar um dinheiro que me deu segurança para aceitar um trabalho melhor.” (Mentorada 6)

Outro entrevistado referiu a descoberta de “furos” no orçamento:

“Eu nunca tinha anotado meus gastos. Comecei a fazer isso e percebi onde eu perdia dinheiro.” (Mentorado 7)

Estes relatos indicam que a literacia financeira prática - registo, controlo e poupança - foi um dos eixos mais tangíveis do *mentoring*, com efeitos percebidos no controlo de gastos e na sensação de segurança financeira.

4.2.3. Competências Empreendedoras

Quanto às competências empreendedoras, os mentorados referiram uma melhor compreensão do funcionamento de pequenos negócios, em particular no que diz respeito à definição de preços, contacto com clientes e organização operacional. Um dos participantes explicou:

“Eu não tinha noção de como calcular preço ou falar com cliente. Depois que aprendi isso com o mentor, meu pequeno negócio começou a fazer sentido.” (Mentorado 2)

O mesmo entrevistado sintetizou a mudança na forma de olhar para o negócio:

“Aprendi a calcular preço e a pensar no cliente, coisa que eu não fazia.” (Mentorado 2)

Embora nem todos tenham iniciado, ou formalizado, atividades empreendedoras, os participantes que já tinham iniciativas em curso relataram ganhos na estruturação básica do negócio e na forma de lidar com clientes.

4.2.4. Mobilidade Social Percebida

Alguns mentorados relataram aumentos de rendimento e transições ocupacionais, associando estes movimentos ao conjunto de competências trabalhadas na mentoria. Um testemunho ilustra essa leitura:

“Melhorei minhas competências, mas ainda enfrento portas fechadas por causa de onde moro. Mesmo assim, consegui um trabalho melhor do que tinha antes.” (Mentorado 5)

Ao mesmo tempo, os relatos sublinham a persistência de barreiras estruturais:

“Mesmo com mais preparo, tem lugar que a gente chega e já olha torto por ser da comunidade.” (Mentorado 5)

Assim, a mobilidade percebida parece ser, em muitos casos, incremental e limitada: há sinais de melhoria de rendimento e de condição laboral, mas dentro de um contexto em que o estigma territorial, as redes restritas e a informalidade laboral continuam a condicionar o alcance desses ganhos.

4.3. Empregabilidade e Rendimento

Parte dos mentorados reportou transições para ocupações mais estáveis ou com maior autonomia. Há relatos de incremento de rendimento decorrente de melhor gestão financeira doméstica e, em alguns casos, de microempreendimentos. Contudo, é prudente evitar extrapolações: os resultados não são uniformes e variam com o ponto de partida, o grau de adesão/compromisso e o ambiente de oportunidades.

Quando se comparam as trajetórias dos dois grupos, surgem algumas diferenças que vale a pena notar. Mentores e mentorados concentram-se sobretudo nas classes B e C de rendimento familiar, enquanto os não mentorados distribuem-se entre as classes C, D e E, com maior peso nas faixas mais baixas. Entre os nove mentorados, seis passaram a atuar na mesma área profissional dos seus mentores (empreendedorismo e contabilidade) e dois migraram para funções técnicas de maior qualificação. No grupo de comparação, continuam a predominar funções de auxiliar ou assistente, geralmente associadas a salários mais modestos. Estes contrastes não permitem afirmar um efeito direto da mentoria, mas sugerem percursos um pouco mais ascendentes entre os mentorados do que entre os não mentorados.

4.4. Barreiras persistentes

Mesmo com competências acrescidas, os participantes referem obstáculos de natureza estrutural, como o acesso limitado a redes profissionais influentes, o estigma associado ao território de residência, a informalidade das relações de trabalho e dificuldades de acesso ao crédito. Esses fatores podem atrasar, ou reduzir, a materialização dos ganhos esperados, funcionando como um impedimento que o esforço individual, isoladamente, não remove.

Tabela 4 Síntese dos principais mecanismos observados e exemplos de evidência.

Mecanismo	Evidência (exemplos)	Implicação
Aprendizagem prática	Planos de ação, simulações de orçamento, role-play com clientes.	Maior transferência para o trabalho quotidiano.
Feedback estruturado	Devolutivas com tarefas e revisão de resultados.	Correções de rota tempestivas.
Exposição a redes	Apresentações a empregadores, feiras locais.	Acesso a oportunidades, embora desigual.
Modelagem de comportamento	Observação de rotinas e postura do mentor.	Ganho de confiança e organização.
Rotinização financeira	Registo de gastos, metas de poupança, precificação.	Estabilização gradual do orçamento.

Fonte: elaborado pelos autores.

Prossegue-se para a discussão do estudo.

5. Discussão

Os resultados ajudam a clarificar algo que a literatura já vinha a indicar: o *mentoring* pode ser útil, mas está longe de ser uma resposta completa para os problemas de mobilidade social. A maioria dos mentorados descreve mudanças concretas na forma como se organiza, comunica ou gere o dinheiro, o que vai de encontro ao que autores como Kram (1985) ou Eby et al. (2013) apontam como efeitos típicos da mentoria. Contudo, quando se passa do plano das competências para os efeitos em rendimento e posição socioeconómica, o quadro torna-se menos linear e mais irregular entre os participantes.

Alguns participantes relataram avanços profissionais e melhoria de rendimento, mas estes casos não são generalizáveis a todo o grupo. Persistem constrangimentos estruturais claros: redes sociais limitadas, trabalho informal, estigma territorial e dificuldades de acesso a crédito. Esses elementos, amplamente discutidos por Bourdieu (1986), Sen (1999) e Santos (2002), aparecem de forma explícita nas entrevistas. Em vários relatos, percebe-se que, apesar da expansão de competências e do esforço individual, há barreiras que não se ultrapassam apenas com mais formação ou vontade. O *mentoring* ajuda, mas não cria, por si só, oportunidades que estruturalmente não existem.

A forma como os participantes descrevem a relação com os mentores também é relevante. Muitos processos começaram de maneira formal, com encontros agendados e objetivos definidos, mas evoluíram para interações mais informais e prolongadas. Para alguns mentorados, esta continuidade e flexibilidade foram mais importantes do que o desenho inicial do programa. O aspeto humano - confiança, disponibilidade, identificação com o mentor - surge como elemento central e nem sempre é devidamente captado em abordagens normativas de avaliação de programas. Isto converge com as análises de Roberts (2000), que sublinham o peso da dimensão relacional no *mentoring*.

Outro ponto que se destaca é o valor de metodologias práticas e contextualizadas. Quando os participantes relatam que passaram a registar despesas, a simular preços, a treinar conversas com clientes ou a reorganizar tarefas específicas, fica evidente a força da aprendizagem experiencial defendida por Kolb (1984), Dolabela (2009) e Freire (1974). A transferência de conhecimento ocorre com mais facilidade quando as atividades estão ligadas ao quotidiano dos mentorados, e não quando são apresentadas de forma abstrata ou descontextualizada.

No conjunto, os resultados sugerem que o *mentoring* funciona como um “empurrão inicial”: contribui para organizar rotinas, clarificar prioridades e reforçar a confiança, enquanto introduz práticas de literacia financeira e noções básicas de empreendedorismo. Contudo, não altera, por si só, as condições estruturais que moldam a vida dos participantes. A presença de estigma territorial, redes

fechadas e informalidade laboral faz com que parte dos ganhos observados se dilua ou se limite a pequenas melhorias na margem. Esta leitura aproxima-se de posições mais críticas na literatura (Crisp & Cruz, 2009), que alertam para o risco de se sobrevalorizar intervenções focadas no indivíduo sem considerar o contexto.

Deste modo, as evidências recolhidas apontam para uma combinação necessária: programas de *mentoring* podem ser úteis, sobretudo quando incluem metodologias práticas, acompanhamento consistente e algum grau de exposição ética a redes de oportunidade, mas, para que contribuam efetivamente para a mobilidade social, precisam de estar articulados com políticas mais amplas de educação, emprego e inclusão financeira. Caso contrário, reforça-se a narrativa de que cabe ao indivíduo resolver sozinho problemas que são, em larga medida, estruturais.

De seguida apresenta-se a Tabela 5 que relaciona as proposições que orientaram o estudo e o suporte que estas tiveram.

Tabela 5 Proposições vs. suporte da evidência.

Proposição	Descrição operacional	Evidência empírica (entrevistas)	Alinhamento com a literatura	Grau de suporte	Limitações/observações
P1	O <i>mentoring</i> desenvolve competências sociais, financeiras e empreendedoras em participantes de baixo rendimento.	Relatos consistentes de melhoria em comunicação, organização do trabalho, registo/controlo de gastos e noções de proposta de valor e atendimento; convergência entre mentorados e mentores.	Funções de carreira e psicossociais; aprendizagem experiencial; literacia financeira.	Forte	Autorrelato; ausência de métricas padronizadas pré-pós.
P2	Barreiras estruturais condicionam a tradução das competências em resultados.	Redes fechadas, estigma territorial, informalidade e crédito limitado.	Capital social/cultural e contexto institucional.	Moderado-forte	Peso relativo das barreiras não isolado; generalização incerta.
P3	Estratégias práticas e contextualizadas aumentam a transferência para o trabalho.	Registo sistemático de gastos, plano simples de negócio, simulações; feedback valorizado.	Aprendizagem experiencial/dialógica.	Forte	Heterogeneidade de execução; dose-resposta não estimada.
P4	Ganhos de competências associam-se a melhorias de rendimento/empregabilidade em um subconjunto.	Casos de transição e aumento de rendimento autorreportados; outros sem mudança.	<i>Soft skills</i> /literacia e resultados laborais.	Moderado	Sem indicadores objetivos longitudinais; sem contrafactual estrito.

Fonte: Elaborado pelos autores

As proposições foram suportadas parcial ou totalmente pelos dados e pela literatura. O estudo revela que a maioria dos mentorados migrou para ocupações técnicas/empreendedoras alinhadas com os mentores; observaram-se melhorias de rendimento e posição de classe face a não-mentorados. Mentoria gerou ganhos claros em competências sociais, financeiras e empreendedoras; benefícios pessoais/profissionais recorrentes. Houve mais oportunidades de trabalho e melhor controlo financeiro percebidos pelos mentorados. Há indícios de mobilidade ascendente: mudança de ocupação/classe; 6/9 mentorados atuam na profissão do mentor. Os benefícios superam desvantagens; críticas: “terapia disfarçada”, falta de empatia, tempo e ambiente. Nesta investigação existem pistas que apontam que o *mentoring* tende a desenvolver competências que facilitam melhores empregos e ascensão social, condicionadas por fatores estruturais e pelo esforço do indivíduo.

Em resumo, os resultados confirmam, parcialmente, a literatura ao mostrar que o *mentoring* favorece competências significativas, mas só gera mobilidade quando articulado com condições contextuais mais amplas. Programas isolados não conseguem ultrapassar barreiras estruturais profundas, alinhando-se com argumentos críticos de Crisp e Cruz (2009).

6. Conclusões

Apresentam-se resumidamente as principais conclusões.

6.1. Contributos

O estudo oferece evidência qualitativa recente sobre *mentoring* em contextos vulneráveis no Brasil, área ainda pouco explorada.

No que toca aos contributos teóricos, os resultados reforçam a literatura que distingue as funções de carreira e psicossociais do *mentoring*, adicionando a evidência de que, em contextos de vulnerabilidade, o eixo “psicossocial-organizacional” (autogestão, confiança, organização do trabalho) é frequentemente o despertar para os ganhos financeiros e empreendedores subsequentes. O estudo também sustenta a centralidade da aprendizagem experiencial em detrimento de formatos mais expositivos.

No que toca aos contributos para a prática e para políticas, a partir da análise, estruturam-se recomendações de desenho para iniciativas de mentoria que atuem em comunidades de baixo rendimento:

- a) definição de objetivos operacionais observáveis (p. ex., “registar 100% das despesas por 90 dias”);
- b) currículo com educação financeira aplicada, e projeto de micro-negócio ancorado no contexto do participante;
- c) exposição ética a redes com mediação de expectativas;
- d) mecanismos de acompanhamento pós-programa de baixa intensidade;
- e) monitorização longitudinal mínima de 6 a 24 meses, com indicadores de inserção laboral e rendimento.

A Tabela 6 seguinte resume algumas recomendações e instrumentos de monitorização.

Tabela 6 *Recomendações de desenho programático.*

Recomendação	Descrição operacional
Objetivos mensuráveis	Metas SMART para competências sociais e financeiras.
Currículo aplicado	Orçamento, fluxo de caixa, precificação; projeto real.
Exposição ética a redes	Eventos com mediação e preparação prévia dos participantes.
Acompanhamento leve	<i>Check-ins</i> trimestrais por 12 meses.
Avaliação longitudinal	Indicadores de emprego e rendimento aos 6/12/24 meses.

Fonte: elaborada pelos autores.

6.2. Limitações

Foram identificadas limitações importantes: amostra reduzida, ausência de dados sociodemográficos completos, dependência de autorrelato e contexto único (Rondônia).

O estudo não permite comprovar relações causais nem generalizações estatísticas; no entanto dá pistas sobre as relações entre os construtos *mentoring* → competências → oportunidades/rendimento → mobilidade social, propondo um enquadramento testável.

6.3. Recomendações para Pesquisas Futuras

Sugerem-se desenhos longitudinais; triangulação com dados quantitativos; inclusão de perfis sociodemográficos detalhados; e comparação entre diferentes regiões do país.

Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70. <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood. <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2017. *Research in Higher Education*, 50(6), 525-545. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9130-2>

- Cunha, J. V. A. (2007). *Empregabilidade e competências: Um estudo com jovens em situação de vulnerabilidade social*. EDUFBA.
- Dolabela, F. (2007). *Pedagogia empreendedora*. Campus/Elsevier.
- Dolabela, F. (2009). *O segredo de Luísa- uma Idéia, uma Paixão e Plano de Negócios*. Editora Cultura.
- Eby, L. T. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., Morrison, M. A., Kinkade, K. M., Maher, C. P., Curtis, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476. <https://doi.org/10.1037/a0029279>
- Freire, P. (1974). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.
- Heckman, J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Roberts, A. (2000). Mentoring revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 8(2), 145–170. <https://doi.org/10.1080/713685524>
- Santos, B. S. (2002). *A crítica da razão indolente: Contra o desperdício da experiência*. Cortez.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.