

Redes de Mentoria: Mapeando as Concepções nas Incubadoras de Base Tecnológica do Recife

Mentoring Networks: Mapping the Conceptions in Technology Incubators of Recife

- » Helder Pontes RÉGIS¹ (Universidade Federal Rural de Pernambuco, Prof. Doutor)
- » Antonio Virgílio Bittencourt BASTOS² (Universidade Federal da Bahia, Prof. Doutor)
- » Sônia Maria Rodrigues Calado DIAS³ (Faculdade Boa Viagem – CPPA, Profa. Ph. D.)
- » Paulo Thiago Nunes Bezerra de MELO⁴ (Universidade Federal de Santa Catarina)

Resumo Utilizando técnicas de mapeamento cognitivo, este estudo explora as concepções de *network* para o desenvolvimento da carreira de empresários incubados. Mais precisamente, buscou-se mapear os significados compartilhados pelos empresários incubados com relação às redes informais de apoio à carreira empreendedora, explorando as características e o modelo conceitual que embasa tais redes. Este estudo usa uma abordagem qualitativa de uso recente nos estudos organizacionais que toma como base a representação social. Os dados foram coletados por meio de entrevistas que incentivavam a livre evocação de ideias pelos participantes. Cinquenta e três empresários de sete incubadoras participaram da pesquisa. Os significados compartilhados pelos empresários indicam algumas das funções da mentoria como sendo fundamentais para o desenvolvimento da carreira. Os resultados fortalecem a interpretação de que há a emergência de um modelo de mentoria informal no ambiente das incubadoras, revelado através do discurso dominante sobre o papel da *network* para o desenvolvimento da carreira. O estudo traz contribuições para as áreas da carreira empreendedora e das redes informais de mentoria, mostrando que as concepções dos empresários sobre redes agregam novas categorias às funções da mentoria no contexto da carreira empreendedora.

Palavras-chaves

Cognição Empreendedora, Carreira Empreendedora, *Network*, Mentoria, Mapas Cognitivos.

Abstract Using cognitive mapping techniques, this study explores networking concepts for the incubated businessman's career development. More precisely, we attempted to present the meanings shared by incubated businessmen concerning the informal networks that support the entrepreneurial career, exploring the characteristics and underlying conceptual model of these networks. The study employs a qualitative approach, recently used in organizational studies, which is based on social representation. Data were collected through interviews using a free evocation technique. Fifty-three entrepreneurs were studied, in seven incubators in the city of Recife. The participants' shared meanings indicate some of the mentoring functions as being fundamental to career development. The results support the interpretation of an emerging informal mentoring model in the incubators environment revealed by the dominant discourse on the role of networking in career development. The study brings theoretical contributions to the entrepreneurial career and informal mentoring networks areas, by showing that entrepreneurs' concepts of networks combine old and new categories of the mentoring function in the context of the entrepreneurial career.

Keywords

Network, Entrepreneurial Career, Mentoring, Cognitive Maps.

1 Doutor em Administração pela UFPE. E-mail: hregis@hotlink.com.br. Endereço para correspondência: Rua Simão Mendes, 85-Apto901. Bairro Jaqueira. Recife-PE. CEP 52050-110. Tel: 81-8878-6442

2 Doutor em Psicologia pela UnB. E-mail: antoniovirgiliobastos@gmail.com

3 Doutora em Comportamento Organizacional pela Georgia State University, EUA. E-mail: soniacaladodias@gmail.com.br

4 Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. E-mail: pthiagoadm@hotmail.com

O interesse sobre as redes sociais de apoio pode ser encontrado na literatura desde a obra inicial de Durkheim (1977/1897). Este trabalho tomou como foco os efeitos da solidariedade e da integração social das redes sobre a saúde mental dos indivíduos. As formas como as redes de comunicação podem ajudar os membros das organizações a lidarem com o estresse é ponto focal das teorias que tratam do apoio social nas organizações.

A literatura sobre mentoria identifica as redes sociais como um aspecto importante para o desenvolvimento da carreira dos indivíduos (Higgins & Kram, 2001). Contudo, não consegue esclarecer os benefícios envolvidos nas relações em rede, como elas se estruturam ou o significado que elas têm para as pessoas que optam por seguir pelos novos campos de carreira. Um primeiro problema está no fato das abordagens sobre redes tomarem como base modelos metodológicos em detrimento a modelos teóricos. Uma razão para isso é a pouca explicitação teórica dos estudos sobre redes. Outra razão é a falta de conexão entre os aspectos cognitivos e a formação das redes, ou seja, a identificação dos indivíduos com uma rede, o ponto em que uma rede começa a “fazer sentido” para um determinado grupo. Mesmo as pesquisas sobre redes que aplicam teorias, fazem isto sem dar muita atenção aos mecanismos de rede implícitos nas teorias. A análise tradicional de redes leva em conta características relativamente simples e superficiais, ignorando as estruturas simbólicas mais sofisticadas e sutis que são inerentes a muitas redes, mas que dependem de uma investigação mais profunda que as revele.

A agenda de pesquisa recente da área de empreendedorismo inclui a análise das estruturas cognitivas dos empreendedores de sucesso, revelando ser uma importante ferramenta para o estudo da carreira empreendedora. Dessa forma, este estudo busca ir além dos trabalhos desenvolvidos na área do empreendedorismo até então, a partir da aplicação dos conhecimentos sobre cognição social e redes de relacionamentos. Nesta empreitada, consideramos as necessidades de criar e manter relações de mentoria, ou de tutoria, como fundamentais para o desenvolvimento da carreira dos empresários participantes de processos de incubação de empresas de tecnologia.

Para uma melhor compreensão da construção social das redes de apoio ao novo empresário, faz-se necessário uma maior integração entre a literatura sobre redes sociais, mentoria e cognição social no contexto das novas relações de trabalho. Contudo, pouco se conhece a respeito das relações informais de apoio ao novo empresário. O fenômeno do empreendedorismo e o crescente número de pequenas empresas de base tecnológica são demonstrações das mudanças nesse ambiente. Nessa perspectiva, este estudo tem o objetivo de descrever os significados compartilhados pelos empresários a partir das suas falas- com relação ao papel da *network* para o desenvolvimento da carreira.

Neste estudo, a atenção está sobre os mapas cognitivos, ou modelos mentais, que os empresários incubados usam para simplificar a realidade. Dessa forma, busca-se compreender como os empresários conectam informações que os ajudam a desenvolver a carreira empreendedora por meio da busca de recursos ou apoio em suas redes de relacionamentos. O problema de pesquisa sugere a seguinte questão: Considerando-se a dimensão cognitiva das relações em rede, como os empresários incubados organizam suas cognições com relação ao papel da *network* para o desenvolvimento de suas carreiras?

Carreira Empreendedora

Novos campos de carreira estão sendo desenvolvidos, principalmente como resultados do desenvolvimento das novas tecnologias da informação, porém, tais campos carecem de definições e especificações dos seus termos. O emprego tradicional da carreira, em médias e grandes empresas, tem sido cada vez mais substituído por outros tipos de relações entre capital e trabalho, gerando novos campos de carreira, dentre estes, a “carreira empreendedora” (Welsh & Wanberg; 2009; Dyer, 1994; Mayrhofer et al., 2002).

Estudos têm apontado as lacunas deixadas pelos resultados das pesquisas que tentam associar os traços pessoais ao comportamento empreendedor (ex. Gartner, 1988). Alguns

autores têm notado que as medidas de atitudes podem ser mais preditivas do comportamento empreendedor do que os traços psicológicos (Robinson, Stimpson, Huefner & Hunt, 1991). Outros autores sugerem que a estruturação das cognições e os processos cognitivos são fatores significativos na escolha da carreira (Shaver & Scott, 1991).

A análise de como se estruturam as cognições de empresários de sucesso tem ocupado a agenda recente de pesquisa na área do empreendedorismo, mostrando-se uma ferramenta relevante para o exame de uma carreira empreendedora de sucesso. Terjesen e Sullivan (2011) investigaram o papel da mentoria na transição de um indivíduo que deixa de ser um empregado corporativo para iniciar uma nova empresa. Investigaram, mais especificamente, os padrões nas relações de desenvolvimento durante a transição na carreira de um empregado organizacional para ser um empreendedor. Terjesen e Sullivan (2011) concluíram que é mais problemático para esses indivíduos encontrar mentores no ambiente empreendedor do que no ambiente organizacional anterior, considerando que os empreendedores sem mentores reconhecem o impacto negativo dessa ausência na viabilidade de seus negócios, enquanto os empreendedores com mentores reconhecem imediatamente o valor da mentoria que recebem.

St-Jean e Audet (2012) afirmam que a interação com um mentor pode facilitar o aprendizado em situações com pouco tempo para treinamento. Esses autores discutem o aprendizado empreendedor por meio da mentoria e revelam que os empreendedores são beneficiados por um aumento no conhecimento e nas habilidades gerenciais, por uma melhora na visão do negócio e na identificação de oportunidades. A seguir serão vistas as bases teóricas dos processos de mentoria.

OS PROCESSOS DE MENTORIA

Dentre as intervenções planejadas de mudança com o objetivo de promover o desenvolvimento das pessoas e aumentar a eficácia das organizações, estão os programas formais de mentoria. A teoria que fornece suporte a essas intervenções teve suas primeiras publicações orientadas para a área do comportamento organizacional a partir da década de 1970 (Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & Mckee, 1978). Levinson et al. (1978, p. 97), em se tratando do contexto corporativo, propuseram que um mentor é “normalmente uma pessoa bem mais antiga, uma pessoa de maior experiência e maturidade [...] um professor, conselheiro ou padrinho”. Por sua vez, o mentorado é a pessoa que se beneficia da experiência, maturidade e proteção do mentor.

De acordo com Kram (1985), a mentoria assegura não só o crescimento como pessoa, mas também o progresso na carreira. Esta autora resumiu as funções da mentoria como sendo convergentes em duas categorias principais: carreira (técnica) e psicossocial. As funções de carreira são aqueles aspectos do relacionamento que garantem a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente e que o preparam para galgar posições na hierarquia de uma organização. São funções de carreira da mentoria: patrocínio; exposição e visibilidade; *coaching*; proteção e tarefas desafiadoras. As funções psicossociais são aqueles aspectos de um relacionamento que asseguram um senso de competência, que clarificam a identidade e efetividade em um papel profissional. São funções psicossociais da mentoria: modelagem de papéis; aceitação e confirmação; aconselhamento e amizade. Na Figura 1, são apresentados exemplos das variáveis que compõem as funções da mentoria.

Em um contexto de empresa corporativa, as funções de carreira servem principalmente para guiar a progressão funcional na organização, enquanto as funções psicossociais afetam cada pessoa individualmente pela formação do seu senso de autovalor e operam tanto internamente quanto externamente à organização. Juntas, essas funções capacitam as pessoas a enfrentarem os desafios de cada estágio de suas carreiras.

Há de se esperar que as funções básicas de desenvolvimento providas pela mentoria, funções de carreira e funções psicossociais (Kram, 1985), operem também em ambientes diferentes, não se restringindo ao ambiente corporativo. Essas funções podem operar nas

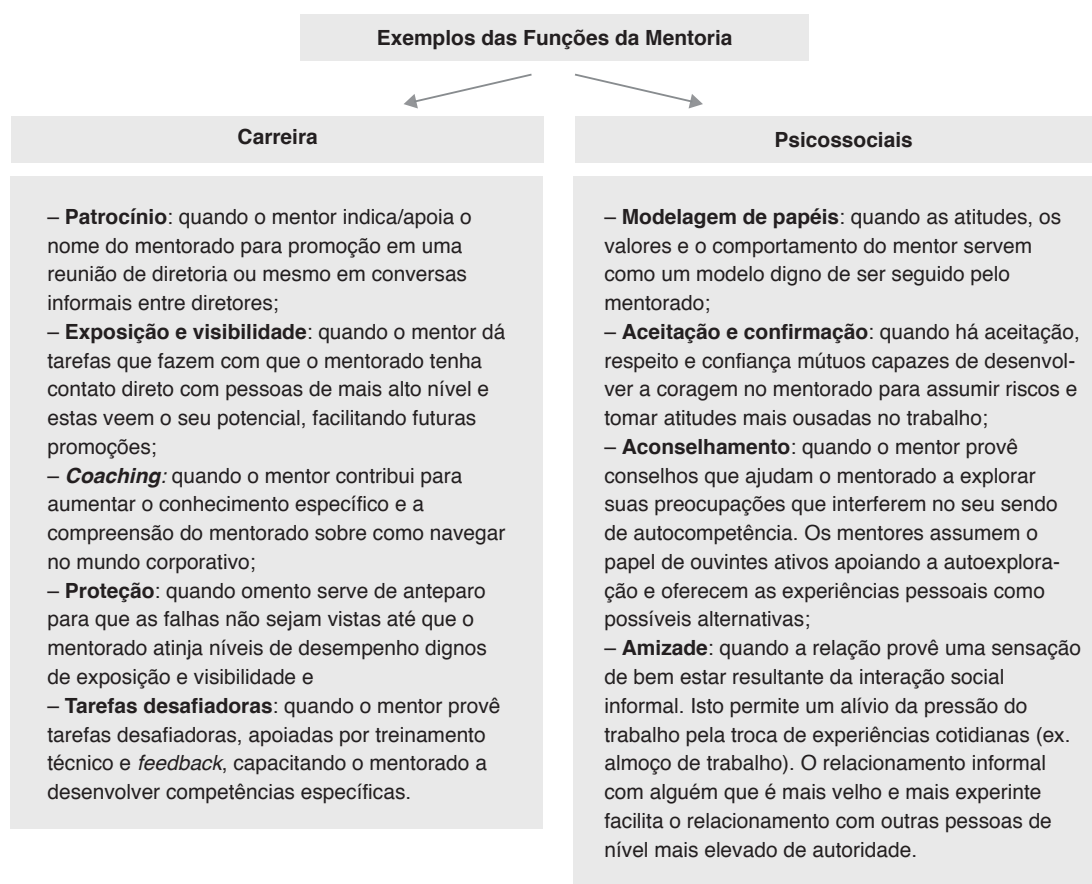


FIGURA 1. Funções da Mentoria (KRAM, 1985).

pequenas empresas, proporcionando tanto as habilidades de aprendizagem, de conhecimento das políticas e de regras sociais, quanto os sentidos de competência, de identidade e de efetividade profissional.

Welsh e Wanberg (2009) discutem o nível de mentoria recebida e a formação de relações de mentoria informal como aquelas que se formam sem o apoio de uma organização. Esses autores investigaram o recebimento de mentoria informal com foco em profissionais recém-graduados, acompanhando esses indivíduos ao longo do tempo para averiguar quem encontrou um mentor em seus novos locais de trabalho após a graduação. Os resultados dessa investigação mostraram que os indivíduos com menores níveis de afetividade negativa e maiores níveis de habilidade cognitiva são os que têm mais possibilidades de encontrar mentores informais. Uma vez que um mentor é encontrado, a investigação também mostra que um maior nível de mentoria está associado ao objetivo de aprendizado do mentorado e à instrumentalidade da mentoria, entendida com a importância atribuída à mentoria pelo indivíduo mentorado.

As pesquisas sobre mentoria têm estendido a perspectiva diádica tradicional (entre um mentor e um mentorado) a fim de investigar o apoio fornecido por uma rede social de desenvolvimento, constituída por grupos de pessoas que têm interesse e tomam ações para o progresso da carreira da pessoa mentorada (Dobrow, Chandler, Murphy & Kram, 2012).

Sullivan (2000) considera que as funções da mentoria podem operar tanto em um ambiente corporativo quanto em um ambiente de negócio próprio. Contudo, dado que o empresário gestor do seu próprio negócio não possui aspirações quanto a níveis hierárquicos, muitas das atividades do mentor relacionadas à carreira, quando o mentor assume o papel de padrinho do empreendedor, se tornam irrelevantes. Dessa forma, a visão comum da mentoria simplesmente como uma “estratégia para ajudar o mentorado a progredir hierarquicamente na organização” (Eby, 1997, p. 127) não pode ser aplicada às pessoas que estão iniciando um negócio próprio.

INCUBADORAS DE EMPRESAS

A incubação de empresas surgiu na década de 1980 como uma estratégia para apoiar empreendimentos, considerando as altas taxas de fracasso de pequenos negócios e a contribuição que esse tipo de negócio traz para a economia e para a sociedade (Xu, 2010; Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen, 2012). Warren, Patton e Bream (2009) consideram que as incubadoras são um ambiente onde a aquisição de conhecimento especializado pode acontecer e gerar benefícios para novas empresas alcançarem sucesso. Entretanto, não existe uma definição consensual para as incubadoras de empresas, apesar da sua maturidade como um campo prático e de investigação (Bruneel et al., 2012). Bruneel et al. (2012) apresentam uma série de definições alternativas para as incubadoras de empresas.

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2013), ao tratar do ambiente empresarial, “uma incubadora é uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso”, oferecendo infraestrutura e suporte gerencial, bem como orientação aos empreendedores no desenvolvimento de uma empresa quanto à gestão do negócio e sua competitividade. Ao comparar as incubadoras mais atuais com as incubadoras mais antigas, Bruneel et al. (2012) ressaltam que as empresas abrigadas em incubadoras mais atuais fazem uso total dos serviços que são oferecidos por elas, enquanto as incubadoras mais antigas abrigam empresas mais maduras e as permite ficar mais tempo no ambiente de incubação.

Ao estudar os empresários incubados no Reino Unido, Warren, Patton e Bream (2009) afirmam que os empresários incubados adotam diferentes abordagens no ambiente de rede de contatos proporcionado pela incubadora, podendo mudar do recebimento de suporte da incubadora para a imersão em redes de contatos externos à medida que a empresa incubada cresce. Xu (2010) discute os serviços oferecidos pelas incubadoras e os benefícios da incubação de negócios na perspectiva dos empresários de empresas incubadas em Shangai, mostrando que, por um lado, tais incubadoras oferecem uma variedade de serviços e benefícios, mas por outro lado essas incubadoras são ineficientes em serviços de aconselhamento e mentoria.

Ratinho e Henriques (2010) investigaram a eficácia das incubadoras de empresas como uma ferramenta para o desenvolvimento econômico em Portugal, mostrando que a maioria das incubadoras portuguesas não foram planejadas e não estão trabalhando para a criação e desenvolvimento de novas empresas, de tal forma que as contribuições de tais instituições para a criação de empregos e o crescimento econômico não são evidentes. Bøllingtoft (2012) apresenta dois casos de incubadoras dinamarquesas que funcionam sem o recebimento de recursos provenientes de fundos públicos ou privados, de maneira que são estabelecidas pelos próprios empreendedores em conjunto. Esse tipo de incubadora é caracterizado por ser baseado no reconhecimento mútuo do valor de se relacionar em rede e da cooperação entre as empresas.

A ANPROTEC considera que existem diversos tipos de incubadoras. Elas podem ser de base tecnológica, abrigando empreendimentos que usam tecnologias avançadas; tradicionais, abrigando empresas de setores tradicionais da economia; mistas, abrigando tanto empreendimentos de base tecnológica quanto de setores tradicionais; e sociais, abrigando cooperativas e associações populares. Neste estudo, o foco está nas incubadoras de base tecnológica.

ANÁLISE DE REDES SOCIAIS INFORMAIS POR MEIO DA DIMENSÃO COGNITIVA

A dimensão cognitiva assume um papel fundamental na compreensão da construção das redes de apoio dos empresários incubados. Nos casos da cognição empreendedora, há uma necessidade de revisão destas bases para que a teoria explique melhor as atuais mudanças nas relações de trabalho. A dimensão cognitiva é representada pelo compartilhamento de significados nas redes, ou seja, aquelas formas de pensamento comungadas entre as pessoas do grupo

em rede. Zerubavel e Smith (2010) destacam que a cognição depende das redes sociais, sendo implementada por estruturas que vão além de um indivíduo, como díades, grupos ou outros tipos de comunidades. As estratégias de aprendizagem utilizadas pelos empresários incubados podem ser consideradas como facetas da dimensão cognitiva que também participam na geração da mudança de comportamento. Estas questões serão abordadas a seguir.

Devido à preocupação, relativamente recente, da academia em compreender como os gestores do seu próprio negócio pensam e tomam decisões, há uma necessidade do desenvolvimento das definições e conceitos que envolvem a teoria cognitiva no campo da psicologia organizacional. {XE “2.3.6 A teoria cognitiva no campo da psicologia organizacional”}

Bastos (2001) mostra que grande parte da literatura sobre “cognição e organizações” focaliza a centralidade dos processos e estruturas cognitivas para a dinâmica das redes de relações e poder que constituem as organizações. A dimensão social dos processos cognitivos humanos resultou em uma área específica de pesquisa na Psicologia Social, com interesses nos processos usados pelas pessoas para gerar o conhecimento e a compreensão dos aspectos da vida cotidiana. Nesse sentido, a “cognição social” resgata cientificamente tópicos como os processos de atribuição, a formação de impressões, os estereótipos, as atitudes, os protótipos, os *schemas* e os *scripts*. Segundo Carolis, Litzky e Eddleston (2009), ao destacar o papel do ambiente no comportamento e cognição dos indivíduos, a teoria da cognição social é capaz de ressaltar a influência das redes sociais na percepção de oportunidades de negócios para empreendedores.

Rousseau (1997) destaca o vínculo entre o acentuado processo de mudanças por que passam as organizações e as transições conceituais que estas mudanças impõem ao estudo do comportamento organizacional. Nesse sentido, a organização vista como “processo” demonstra uma particular atenção para o nível grupal, redes sociais, cognição gerencial, construção de sentido, *organizational sensemaking*, entre outros. Dessa forma, a autora mostra a organização como uma construção social.

Assim, o campo dos estudos organizacionais também vem sofrendo a influência deste movimento que altera conceitos e pressupostos que fundamentam os processos organizacionais, considerados aqui como envolvendo a articulação coletiva de ações de indivíduos em torno de objetivos específicos.

MAPAS COGNITIVOS E OS PROCESSOS DE COGNIÇÃO SOCIAL

Weick e Bougon (1986) apresentam a noção de “mapas cognitivos” como uma metáfora para analisar a natureza do fenômeno “organização”. Os autores afirmam: “As organizações existem largamente na mente, e sua existência toma a forma de mapas cognitivos. Então, o que une uma organização é o mesmo que vincula, ou coloca junto, pensamentos” (Weick & Bougon, 1986, p. 102).

Há quase meio século, Zajonc e Wolfe (1966) demonstraram que os membros de uma organização buscam diferentes coisas. Os mapas ou estruturas cognitivas representam os modelos ou teorias de organização que são interiorizadas pelas pessoas. Estes modelos guiam a análise das situações organizacionais e ações subsequentes.

Os mapas cognitivos são ferramentas para representar dados verbais (informações orais ou escritas que expressam afirmações, predições, explicações, argumentos, regras) através dos quais se pode ter acesso a representações internas e a elementos cognitivos (imagens, conceitos, crenças causais, teorias, heurísticas, regras e *scripts*) (Laukkanen, 1992). Nesse sentido, Bastos (2002) esclarece que os mapas podem dar acesso a pressupostos do respondente, mesmo quando estes não são visíveis para o próprio participante.

Nicolini (1999, p.836) apresenta o mapa cognitivo como uma das estratégias possíveis para representar cognições sociais “mapas poderiam ser considerados apenas instrumentos de descrição e representação que ajudam na discussão e análise de alguns modos de pensamento e

explicações dos eventos”. Dessa forma, o trabalho de mapear estruturas cognitivas envolveria “explorar as maneiras pelas quais essas entidades representacionais são unidas, transformadas ou contrastadas”.

Bastos (2002) traz uma explicação dos aspectos metodológicos que tornam as técnicas de mapeamento cognitivo uma ferramenta importante para a investigação de processos organizacionais nas dimensões simbólica, comunicativa e hermenêutica. São destacados a pluralidade de formas de sua apresentação e o tratamento gráfico.

Como visto, as redes de relações envolvem o compartilhamento de significados, que permitem a existência de uma rede de reconhecimento mútuo, institucionalizada em campos sociais. Na prática, o compartilhamento de significados ocorre como resultado da interação dos indivíduos em uma estrutura social com características próprias. Os mapas de identidade são adotados neste estudo para capturar os significados compartilhados pelos empresários incubados com relação a uma carreira empreendedora de sucesso e sobre o papel da *network* para o desenvolvimento desta carreira. Na seção seguinte, são descritas as técnicas utilizadas para a elaboração destes mapas.

MÉTODO

O desenho da pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, assim considerada porque visa descrever, categorizar, caracterizar e interpretar os construtos utilizados pelos empresários incubados (Mariz, Goulart-Silva, Dourado & Régis, 2005; Merriam, 1998; Guba & Lincoln, 1994; Creswell, 1994).

Uma etapa exploratória teve o intuito de identificar quais incubadoras e empresários poderiam compor o objeto de estudo deste trabalho. Esta etapa foi iniciada no Porto Digital, organização social sem fins lucrativos do Governo do Estado de Pernambuco, que tem implementado um programa de *clusters* visando gerar um ambiente de excelência em tecnologia da informação e comunicação no Recife. A partir de uma entrevista com o responsável pelos projetos de criação de novos empreendimentos e processos do Porto Digital e coordenador da Rede de Incubadoras de Base Tecnológica do Estado de Pernambuco (INCUBANET), foi possível selecionar as incubadoras que abrigavam o perfil de empresários adequados à abordagem deste estudo.

A teia social formada pelas relações existentes entre os gestores das incubadoras de empresas do Grande Recife e outros atores sociais é bastante vasta, com diversas ramificações (Guimarães, 2011). Buscou-se ter acesso ao material verbal produzido pelos incubados (evocações) que resulta do processo de “schematização” (Bastos, 2002), através do qual eles conceituam as suas ideias em relação a duas categorias de análise: a carreira empreendedora de sucesso e o papel da *network* para o desenvolvimento desta carreira. Para a determinação dos elementos centrais e periféricos desses dois conceitos, foram consideradas abordagens qualitativas e quantitativas.

A dimensão cognitiva foi capturada por meio de entrevistas semiestruturadas. Nessas entrevistas, os empresários foram solicitados a fazer evocações livres sobre as ideias que possuíam com relação a uma carreira de sucesso e com relação ao papel da *network* para o desenvolvimento da carreira.

A população dos empresários incubados no Recife é de aproximadamente 80 indivíduos. Há aproximadamente 40 empresas instaladas em 7 incubadoras. Apesar do estudo qualitativo não seguir a lógica da amostragem, mas a da replicação (Yin, 2001), a coleta de dados prosseguiu, mesmo ocorrendo várias replicações, visando atingir o maior número possível de empresários incubados. Foi pesquisada aproximadamente 66% da população. Participaram da pesquisa 53 empresários incubados de 27 empresas de base tecnológica. Este número favorece um maior grau de representatividade dos achados.

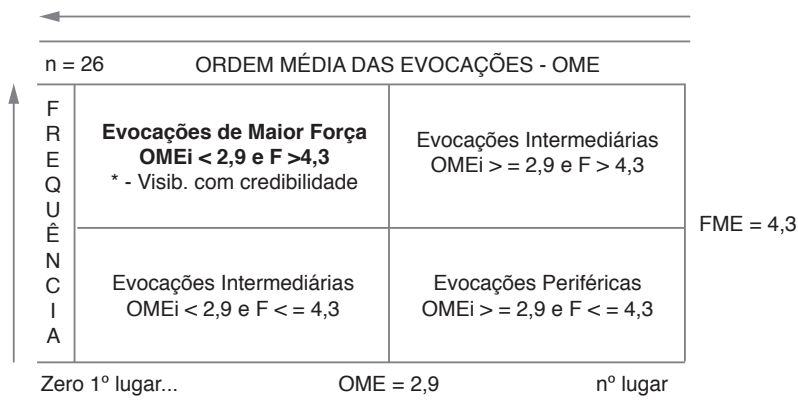


FIGURA 2. Técnica de quatro quadros.

TÉCNICA DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS

A técnica aplicada consistiu em solicitar a cada um dos empresários que falassem livremente o que lhes ocorria à mente com relação ao papel da *network* para o desenvolvimento da carreira. À medida que os empresários desenvolviam suas falas, os pesquisadores transcreviam as ideias formuladas em frases curtas, até um limite de 12 evocações. Encerradas as falas, as evocações anotadas eram apresentadas aos empresários para que as confir-

massem e hierarquizassem em termos de importância (Régis, 2005). Esse julgamento, feito pelos empresários a partir da lista com as suas próprias evocações, permitiu a identificação dos construtos considerados como os mais importantes com relação à carreira e à *network* (Moscovici, 1984; Sá, 1996; Vergara, 2005).

A partir das evocações que surgiram nas entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar as palavras ou frases que se repetiam nas evocações dos pesquisados. O produto obtido por meio das evocações livres foi analisado pela técnica de quatro quadros (Fischer, Oliveira, Teixeira, Teixeira & Amaral, 2003; Vergara, 2005). Essa técnica considera tanto o número de vezes que uma palavra ou frase foi falada (frequência) como a ordem de importância atribuída a ela durante a hierarquização. A partir das evocações de todos os entrevistados, calcula-se a ordem média de cada evocação (OME). Ao medir a frequência e a ordem média de evocação, essa técnica possibilita a distribuição das frases produzidas segundo a importância atribuída pelos sujeitos. As frases que obtiveram maior frequência dentre todos os pesquisados e, ao mesmo tempo, estiveram próximas do primeiro lugar na hierarquização feita por cada um deles, foram consideradas de núcleo central, ou de posição central, no pensamento coletivo dos incubados.

Portanto, a força de cada evocação foi definida a partir da frequência e da ordem média de ocorrência (p. ex., a evocação “Visibilidade com credibilidade”, marcada com um “*”, ocorreu 9 vezes em uma ordem média de 2,1; aproximadamente o 2º lugar).

Em seguida são estabelecidos os quatro quadros ou quadrantes, como mostra a Figura 2.

Observa-se pelas direções das setas que o quadrante que detém as evocações de posição central é aquele em que a ordem média de suas evocações tende para o 1º lugar e a frequência de suas evocações tende para a frequência da evocação mais citada. Os cálculos da frequência média e da ordem média são feitos da seguinte forma:

$$FME = \frac{\sum_{i=1}^n F}{n}$$

Onde:

FME = Frequência Média das Evocações

Fi = Frequência de cada evocação

n = Número de evocações

$\sum Fi$ = Soma das frequências Fi ($F_1 + F_2 + F_3 + \dots + F_n$)

$$OMEi = \frac{\sum_{i=1}^F OEi}{F}$$

Onde:

OMEi = Ordem Média de cada Evocação

OEi = Ordem em que a Evocação ocorreu para cada pesquisado que a citou (p. ex., 1º lugar, 2º lugar...)

F = Frequência de cada evocação

$\sum OEi$ = Soma das Ordens de Evocação

OEi ($OE_1 + OE_2 + OE_3 + \dots + OE_n$)

$$OME = \frac{\sum_{i=1}^n OME_i}{n}$$

Onde:

- OME = Ordem Média de todas as Evocações
- OME_i = Ordem Média de cada Evocação
- n = Número de evocações
- Σ OME_i = Soma das Ordens Médias de Evocação
- OME_i (OME₁ + OME₂ + OME₃ + ... + OME_n)

O software Microsoft Office Excel™ ajudou na digitação e classificação inicial das evocações em ordem alfabética. Essa etapa permitiu a identificação prévia das frases repetidas nas falas dos diversos empresários, assim como ajudou a verificar as frases que eram ditas de outra forma, mas com o mesmo significado (frequência). Este software também auxiliou no cálculo das frequências médias e da ordem média das evocações.

Após a análise de conteúdo e identificação das frases mais relevantes, foi realizado o agrupamento destas frases em categorias principais, com base na teoria existente. Esses dados foram organizados sob a forma de mapas cognitivos, utilizando-se o software MindManager X5. Este software fornece uma ajuda gráfica na organização das evocações, uma vez que permite uma melhor visualização das categorias que emergem das falas. Foi possível enquadrar as falas em categorias já existentes, com base nos modelos teóricos sobre mentoria (Dyer, 1994; Kram, 1985). Além disso, buscou-se observar novas categorias que afluíam das evocações. Dessa forma, os pesquisadores buscaram associar as evocações ao contexto do empreendedorismo usando os filtros teóricos existentes, à medida que tentaram interpretar as “realidades” dos empresários, agrupando-as em categorias. Portanto, algumas categorias são novas, outras são emprestadas das teorias sobre mentoria no contexto corporativo. A seguir, são mostrados os mapas cognitivos compartilhados pelos empresários no que diz respeito ao papel da *network* para o desenvolvimento da carreira.

RESULTADOS

Os significados compartilhados pelos empresários com relação a uma carreira de sucesso e ao papel da *network* para o desenvolvimento da carreira foram analisados a partir de seu conteúdo saliente (evocações). O tratamento dos dados a partir da técnica de quatro quadros resultou na identificação dos elementos centrais das evocações dos empresários incubados (Fischer et al., 2003; Vergara, 2005). Nesta técnica, o primeiro quadro traz os termos verdadeiramente significativos e constituem o núcleo central dos significados compartilhados pelos empresários incubados. A seguir, são detalhados os resultados do uso desta técnica sobre as evocações dos 53 empresários entrevistados.

O primeiro quadro traz as evocações de nível central. Ou seja, as evocações que obtiveram maior frequência e ordem média de evocação (OME) mais próxima de um (1º lugar) na fala dos empresários. Estas evocações também formam o conjunto de evocações mais estáveis - Tabela 1. Optou-se em apresentar as evocações intermediárias e periféricas nos mapas cognitivos, porém, sem distinção quanto às posições ocupadas (intermediárias ou periféricas).

As categorias que emergiram das evocações dos empresários incubados estão presentes no modelo de Kram (1985), mas também possuem algumas peculiaridades ao contexto empreendedor. Isso ocorre

TABELA 1. Evocações de maior força sobre o papel da *network* para o desenvolvimento da carreira.

EVOCÇÕES SOBRE O PAPEL DA NETWORK COM OME < 2,9 E FREQUÊNCIA > 4,3	FREQ.	ORDEM MÉDIA
Oportunidade de novos negócios	26	2,2
Estímulo e Apoio emocional	19	2,6
Indicações	11	2,7
Troca de experiências e “know-how”	10	2,7
Aumento do contato com as pessoas	10	2,6
Visibilidade com credibilidade	9	2,1
Ampliação da rede de clientes	6	2,3
Feedback de ideias	5	2,8
Manter os relacionamentos	5	2,4
Poder transferir conhecimentos	5	1,6

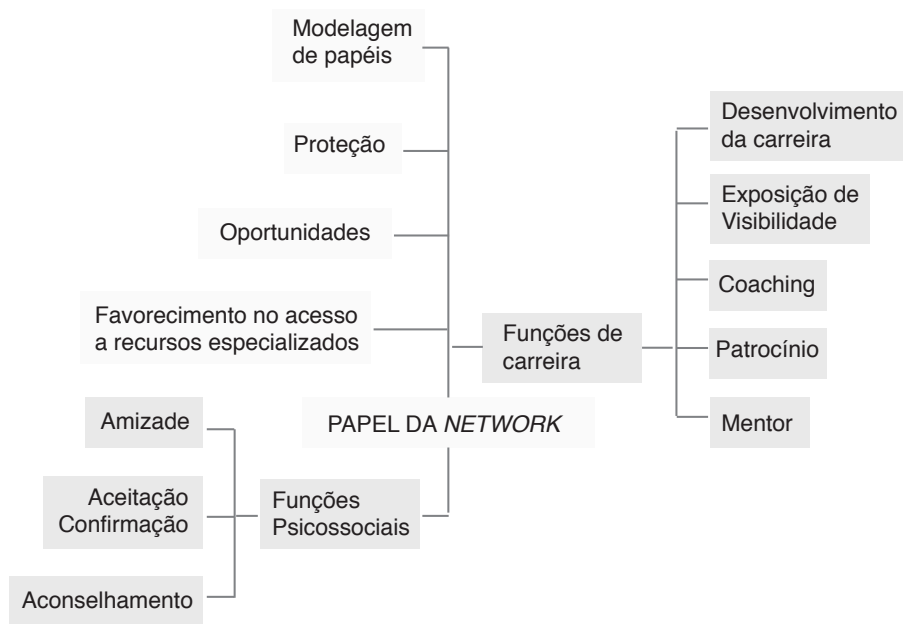


FIGURA 3. Mapa das categorias básicas com relação ao papel da network para o desenvolvimento da carreira.

são as evocações de maior força, ou de relevância central. Para este mapa, as evocações de relevância central foram definidas por atingirem frequência > 5 e ordem média de evocação < 3º lugar na hierarquia, ou seja, mais próximas do 1º lugar.

As cognições evocadas apresentaram-se com algumas semelhanças quando comparadas com as funções de carreira e psicossociais da mentoria (Kram, 1985). Contudo, apresentaram as categorias modelagem de papéis, proteção, oportunidades e favorecimento no acesso a recursos especializados como sendo específicas do contexto estudado.

A Figura 4 mostra o lado esquerdo do mapa que traz as evocações que dizem respeito às categorias modelagem de papéis, proteção, oportunidades e favorecimento no acesso a recursos especializados, sendo estas, emergentes das falas e trazendo ideias diferentes do modelo teórico. Por outro lado, os construtos amizade, aceitação/confirmação e aconselhamento, pertencentes às funções psicossociais de Kram (1985), se mostraram semelhantes. As evocações com frequência igual a 1 podem ser desconsideradas nesse tipo de análise (Fischer et al., 2003). Contudo, foram preservadas com o intuito de possibilitar futuras confrontações com pesquisas no contexto de empresas incubadas de base tecnológica. A evocação “oportunidade de novos negócios” ocorreu 26 vezes e em 2º lugar na ordem média. Esta foi a evocação mais relevante quando os empresários consideraram o papel da *network*.

Vale destacar a categoria “modelagem de papéis” que não obteve evocações, não corroborando integralmente as funções de Kram (1985). Isso mostra que a “modelagem de papéis”, uma função psicossocial da mentoria, tem um significado diferente no contexto do negócio próprio. A pessoa que o empreendedor considera como modelo pode ser um empresário de sucesso (ex., Bill Gates) que não necessariamente desempenha as funções da mentoria ou pleiteia em seu favor, uma vez que não o conhece.

A Figura 5 mostra o lado direito do mapa que traz as evocações que tratam da categoria funções de carreira da mentoria. Destaca-se que dentre os cinco construtos apresentados por Kram (1985) para as funções de carreira, apenas três se mantiveram nas falas dos empresários incubados: exposição/visibilidade, *coaching* e patrocínio. O construto proteção foi falado apenas uma vez e foi considerado separadamente, como mostrado na Figura 3, sendo interpretada aqui como proteção referente à competição de mercado, não tendo o mesmo significado que

porque, na posição de proprietários do negócio, esses indivíduos não possuem chefes ou colegas, mas possuem relações com pessoas externas à empresa e tomam como modelos de empresários de sucesso pessoas que nem mesmo conhecem, ou que já faleceram.

Na Figura 3, é apresentado o mapa cognitivo que reúne de forma gráfica as categorias que representam os significados compartilhados pelos empresários incubados sobre o papel da *network* para o desenvolvimento da carreira. Por questões de espaço, este mapa se subdivide em mais duas partes - Figuras 4 e 5. As evocações destacadas em letra vermelha

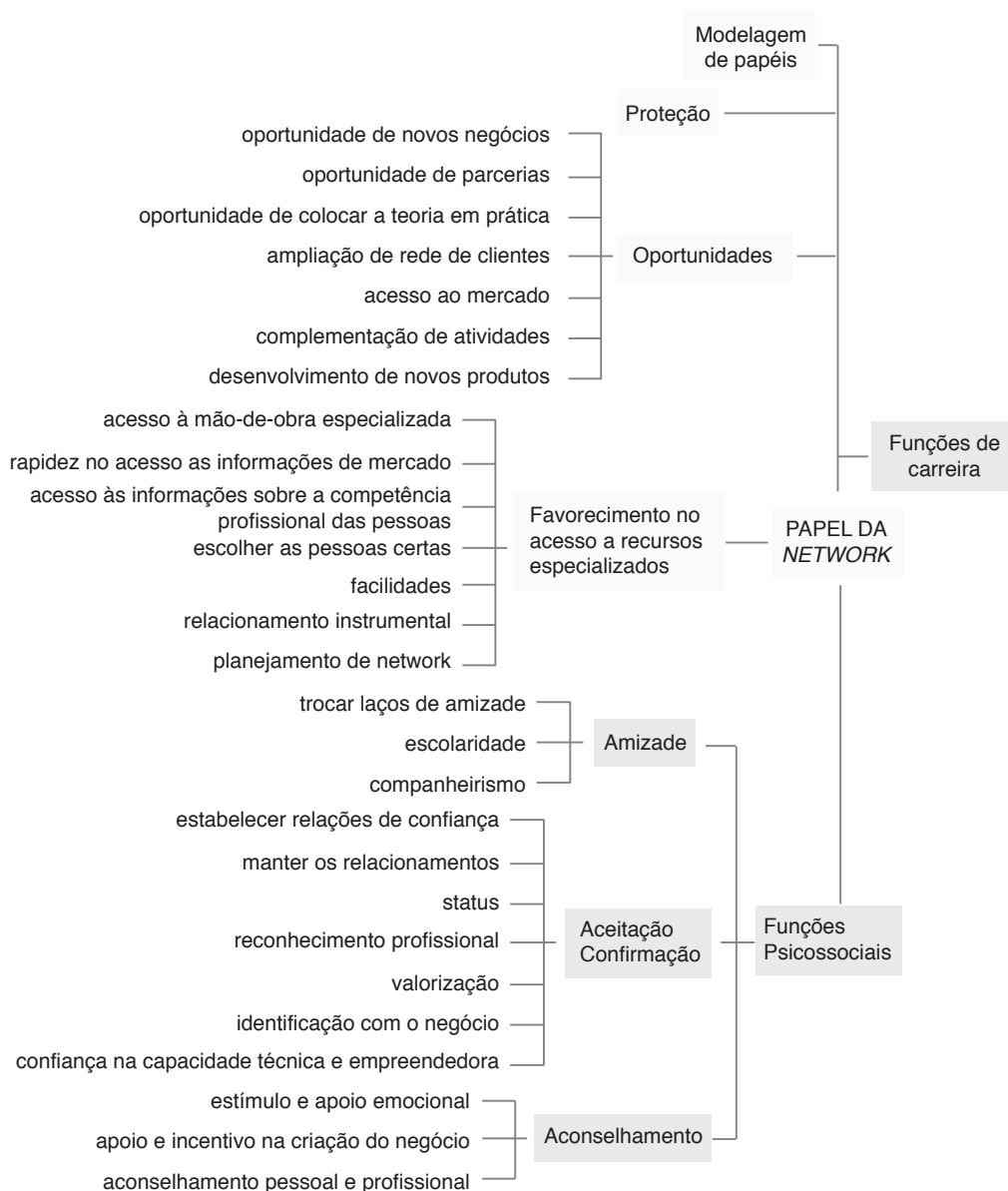


FIGURA 4. Evocações das categorias “oportunidades”, “favorecimento” e “funções psicossociais”.

lhe empresta a mentoria. Já o construto tarefas desafiadoras nem aparece nas falas dos empresários, não compondo o mapa cognitivo no contexto empreendedor. Como já esclarecido, os mentores dos empresários são externos à empresa, portanto não têm como lhes dar tarefas. As categorias desenvolvimento da carreira e mentor emergem das falas dos empresários, sendo que esta última apresenta evocações que ocupam posições centrais quanto à relevância (vermelho). Observa-se como evocação mais relevante, na categoria exposição/visibilidade, as “indicações”, ocorrendo 11 vezes e em 3º lugar na ordem média.

DISCUSSÕES

A alocação é o processo pelo qual as pessoas que recebem informações de fora de suas áreas de expertise determinam quais outras pessoas na sua *network* poderiam receber estas informações, redistribuindo-as (Monge & Contractor, 2003). Observou-se neste estudo que estes mecanismos produtivos fazem parte de um sistema de trocas e que está registrado nos mapas socializados pelos empresários incubados. Nesse sentido, os mapas socializados possuem propriedades emergentes, tais como a diferenciação do conhecimento e da experiência, percebidos como potenciais e passíveis de troca através da rede dos incubados.

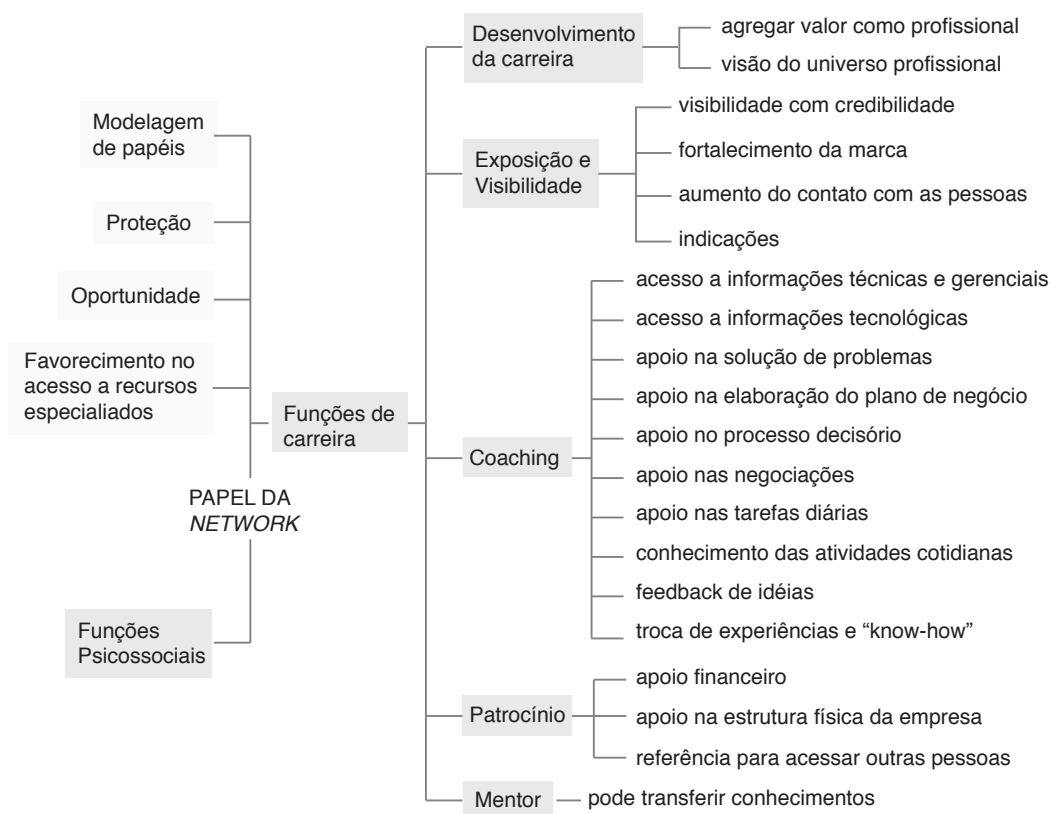


FIGURA 5. Evocações da categoria “funções de carreira”

O apoio obtido na *network* individual dos empresários incubados pôde ser diferenciado do apoio organizacional derivado das relações que os empresários incubados desenvolvem diariamente nas relações com clientes, fornecedores, empresários parceiros e órgãos de fomento, por exemplo. Esta diferenciação foi observada tanto no mapa socializado em relação à carreira de sucesso como no mapa socializado em relação ao papel da *network* para o desenvolvimento da carreira.

A partir do trabalho de categorização das evocações, foi observado que os empresários explicitam pensamentos tanto com relação ao sucesso individual quanto com relação ao sucesso da empresa. No mapa do papel da *network*, a principal categoria relacionada ao âmbito organizacional foi a exposição e visibilidade. As principais categorias relacionadas ao âmbito individual foram a aceitação-confirmação e o aconselhamento, construídas sobre as “funções de apoio psicossocial”. Estas categorias agregam evocações centrais que condensam as funções voltadas para o crescimento individual, de forma a motivar os envolvidos a preservarem a relação: confiança, status, reconhecimento, valorização, identificação, aconselhamento e apoio emocional.

O apoio obtido na *network* individual dos empresários incubados tem a propriedade de um bem privado, ao passo que o apoio organizacional pode ser considerado um bem de natureza pública. Considerando o apoio como um bem público, os empresários incubados podem ter acesso aos recursos derivados da rede organizacional de relações sem necessariamente terem participado diretamente na construção daqueles relacionamentos (Kostova & Roth, 2003). Foi possível observar que estes dois níveis de apoio estão frequentemente inter-relacionados. Por exemplo, um empresário, por meio da sua rede de relações (Figura 4 – Papel da *Network* - Oportunidades), pode estabelecer um contrato com outra empresa. Nesse caso, o apoio organizacional foi criado a partir da rede individual.

Apesar do mapa (Figura 5 – Papel da *Network* – Funções de carreira - Patrocínio) mostrar o “apoio financeiro” como uma evocação periférica, esta é uma declaração importante. Esse aspecto foi levantado devido ao fato da categoria “Proteção” (Figura 4 – Papel da *Network* - Proteção) não ter apresentado evocações. Nesse mesmo sentido, a categoria “Favorecimento

no acesso a recursos especializados” apresenta a evocação “relacionamentos instrumentais”. Isso pode basear a argumentação de que os empreendedores podem querer abandonar o relacionamento com clientes, ou parceiros distantes, depois de obtido um suporte financeiro suficiente para que haja avanço na carreira, não optando por um relacionamento duradouro. Por outro lado, em relacionamentos mais próximos, especialmente os parceiros, a manutenção da relação é fundamental. Isso foi evidenciado pelo fato de que “manter os relacionamentos” foi uma evocação de núcleo central na categoria “Aceitação e Confirmação” (Figura 4 – Papel da *Network* – Funções Psicossociais - Aceitação e Confirmação).

Os mapas cognitivos mostraram que as ligações informais podem facilitar a transferência de recursos e informações entre os participantes para realizar objetivos, tanto instrumentais quanto coletivos. O recurso transacionado pode ser o *feedback*, que flui entre colegas empresários, ou a confiança, que flui entre os empresários quanto a informações confidenciais, gerando o apoio social que ocorre entre eles. Devido ao risco que há na troca de informações tecnológicas entre os empresários, faz-se necessário haver uma relação de confiança. Nessa relação estão implícitas normas e linguagens que são compartilhadas pelos atores, ou seja, códigos de conduta aceitos entre eles. Isso foi percebido por meio do mapa do papel da *network*, pela evocação de núcleo central “visibilidade com credibilidade” da categoria “Exposição e visibilidade” (Figura 5 - Papel da *Network* – Funções de carreira – Exposição e Visibilidade).

Os empresários incubados mostraram-se dispostos tanto para buscar como para transferir conhecimentos para o desenvolvimento da carreira. A busca de conhecimentos foi evidenciada no mapa pela evocação de núcleo central “troca de experiências e *know-how*” (Figura 5 – Papel da *Network* – Funções de carreira - *Coaching*). Também foi evidenciada a disposição para transferir conhecimentos, com base na evocação de núcleo central “poder transferir conhecimentos”. A partir desta evocação, foi feita a opção por alocá-la na nova categoria “mentor”, considerando-a uma função saliente quando se trata da carreira empreendedora (Figura 5 - Papel da *Network* – Funções de carreira).

As evocações de núcleo central também revelaram uma preocupação com o planejamento do negócio, neste caso, caracterizado por um envolvimento com processos miméticos. Esse aspecto foi observado na categoria “*Coaching*” (Figura 5 – Papel da *Network* – Funções de carreira – *Coaching* – apoio na elaboração do plano de negócio), mostrando que os empreendedores também se preocupam em seguir as melhores práticas organizacionais e em reduzir o risco do novo negócio.

Pressões isomórficas por legitimação também influenciam para que os empresários envolvam-se em redes similares ao seu ramo de atividade. Dessa forma, há transação de conteúdos quando eles compartilham uma lógica de interação (Inkpen & Tsang, 2005). Essa lógica é derivada da crença de que há agregação de valor aos serviços, à empresa e à carreira dos incubados por meio da cooperação e do apoio obtidos na rede de relações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que o estudo trouxe importantes contribuições teóricas para a área de fomento aos novos empresários, mostrando que as concepções de mentoria nesta área agregam novas categorias às funções da mentoria corporativa. A contribuição foi sobre os relacionamentos que contribuem para o desenvolvimento da carreira empreendedora com o apoio de incubadoras de empresas.

Como implicação prática deste estudo, faz-se um alerta para a necessidade de investimento nos relacionamentos dos empresários incubados. O apoio obtido por meio da *network* depende de um investimento significativo para que haja construção e manutenção dos relacionamentos. Portanto, os investimentos em treinamento nas áreas técnica e gerencial devem ser acompanhados de aplicações que facilitem a construção social das redes informais entre os empresários.

O Estado e os órgãos de fomento podem apoiar os empresários incubados na participação em visitas técnicas, feiras, congressos, associações e outras formas que aumentem a inserção social, favorecendo a criação de laços. Esses vínculos também podem ser reforçados com o uso de programas formais de mentoria, podendo ser mentores os gestores das incubadoras, os empresários mais experientes, os pesquisadores, os contadores, os advogados ou outros atores que possam desempenhar o papel de mentores.

No direcionamento para futuras pesquisas, observa-se que as incubadoras são caracterizadas pela constante entrada e saída de empresas. A partir da perspectiva das empresas que permanecem na incubadora, as que saem levam importantes contatos. De certa forma, os empresários que ficam podem tentar manter laços com os ex-colegas de incubadora. Assim, os pesquisadores poderão levantar dados importantes sobre o compartilhamento de significados nas redes sociais se entrevistarem não só os empresários incubados, mas os ex-incubados e as pessoas da *network* que estão fora do ambiente das incubadoras.

REFERÊNCIAS

- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores- ANPROTEC. (2013). *Incubadoras e parques*. Disponível em: <http://anprotec.org.br/>, acessado em 14, fevereiro, 2013.
- Bastos, A. V. B. (2001). Cognição e ação nas organizações. In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Bastos, A. V. B. (2002). Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de psicologia*, 7 (Número especial), 65-77.
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304-315.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Carolis, D. M. de, Litzky, B. E. & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: the influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 527-545.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M. & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38(1), 210-242.
- Durkheim, E. (1977). *Suicide: a study in sociology*. New York: Free Press. (Obra originalmente publicada em 1897).
- Dyer, W. G., Jr. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 7-21.
- Eby, L. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: a conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 125-144.
- Fischer, F. M., Oliveira, D.C., Teixeira, L.R., Teixeira, M.C. & Amaral, M. A. (2003). Efeitos do trabalho sobre a saúde de adolescentes. *Ciência e Saúde Coletiva*, 8(4), 973-984.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur: is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigm in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage.
- Guimarães, F. A. S. (2011, outubro). A caracterização das redes de mentoria nas incubadoras do Grande Recife: A percepção dos gestores das incubadoras. *Anais da Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão*, Recife, PE, Brasil, 11.
- Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and Knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.

- Kostova, T. & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297-317.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: development relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Laukkanen, M. (1992). *Comparative cause mapping of management cognitions*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A. & Mckee, B. (1978). *Seasons of a man's live*. New York: Knopf.
- Mariz, A. C., Goulart-Silva, S. M., Dourado, D. & Régis, H. P. (2005). O reinado dos estudos de caso em teoria das organizações: Imprecisões e alternativas. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(2), 1-14.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., Strunk, G., Erten-Buch, C., Hermann, A., Mattl, C. (2002). Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf karrieren in ‚neuen‘ karrierefeldern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(3), 392-414.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. New York: Oxford University Press.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R. M. Farr & S. Moscovici (eds.). *Social Representations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Nicolini, D. (1999). Comparing methods for mapping organizational cognition. *Organization Studies*, 20(5), 833-860.
- Ratinho, T. & Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 30(4), 278-290.
- Régis, H. P. (2005). *Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C. & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 13-32.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515-546.
- Sá, C. P. (1996). *Núcleo central das representações sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Shaver, K. G. & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 23-46.
- St-Jean, E. & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 1355-2554.
- Terjesen, S. & Sullivan, S. E. (2011). The role of developmental relationships in the transition to entrepreneurship: A qualitative study and agenda for future research. *Career Development International*, 16(5), 482-506.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Warren, L., Patton, D. & Bream, D. (2009). Knowledge acquisition processes during the incubation of new high technology firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 481-495.
- Weick, K. & Bougon, M. G. Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure. In H. P. Sims & D. A. Gioia (1986). *The thinking organization*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Welsh, E. T. & Wanberg, C. R. (2009). Launching the post-college career: A study of mentoring antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 257-263.
- Xu, L. (2010). Business incubation in China: Effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. *Management Research Review*, 33(1), 90-99.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zajonc, R. B. & Wolfe, D. M. (1966). Cognitive consequences of a person's position in a formal organization. *Human relations*, 19(2), 139-150.
- Zerubavel, E. & Smith, E. R. (2010). Transcending cognitive individualism. *Social Psychology Quarterly*, 73(4), 321-325.