

**CULTURA EMPREENDEDORA ENTRE JOVENS UNIVERSITÁRIOS: O CASO DA LIGA
EMPREENDEDORA DE UBERLÂNDIA-MG**

FELIPE COSTA VILELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
felipevilela@live.com

RODRIGO MIRANDA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
rodmiranda02@gmail.com

CULTURA EMPREENDEDORA ENTRE JOVENS UNIVERSITÁRIOS: O CASO DA LIGA EMPREENDEDORA DE UBERLÂNDIA-MG

INTRODUÇÃO

A onda de empreendedorismo vivida dos anos noventa em diante levou a uma série de desdobramentos, dentre eles, o surgimento de organizações criadas com o propósito de disseminar e influenciar o processo empreendedor. Esse estímulo ao empreendedorismo ganha expressividade em um cenário exigente e de alta competitividade. A crise de empregos e a necessidade de reinventar os negócios tradicionais já existentes, são outros fatores que deram força a esse movimento àquela altura. As universidades passam a ter importância nesse cenário, contribuindo e fornecendo recursos para o desenvolvimento dessas organizações influenciadoras do empreendedorismo, que nascem na forma de Empresas Juniores, Associações e Ligas Universitárias, Incubadoras de Empresas e Programas de Empreendedorismo.

Nesse período, surgem conceitos relacionando o comportamento empreendedor a uma forma de crença, um conjunto de valores e ideologias e, em alusão às teorias antropológicas, passa a se falar de uma cultura empreendedora. Tal conceito começa a aparecer nos estudos científicos, sendo definido por Davis (2002) como o processo de incentivo, cultivo e disseminação dos valores da inovação, da mudança catalítica, da oportunidade, da capacidade de criação e da ética, e por Zhao (2005), como o conjunto de normas, valores e crenças que são compartilhados em direção à vontade de mudar, tentar coisas novas e tirar as pessoas de suas zonas.

Este artigo faz a análise de uma associação universitária que surgiu com o propósito de disseminar a cultura empreendedora e o empreendedorismo entre os jovens da cidade de Uberlândia, com o objetivo de responder a seguinte questão: como uma associação universitária pode estimular uma cultura empreendedora entre jovens na cidade de Uberlândia- MG? O desdobramento desse objetivo ainda permite compreender o processo de formação da associação, as motivações e as atividades realizadas, entender quais elementos culturais e de estímulo ao empreendedorismo podem ser encontrados na associação, bem como descrever como essa associação desenvolve e dissemina a cultura empreendedora entre os membros e na comunidade.

CULTURA E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao se falar de cultura, uma vasta quantidade de conceitos passam pela cabeça das pessoas. Esse é um tema amplamente debatido, pelos antropólogos e acadêmicos, que vem expandindo suas aplicações e desdobramentos para outras áreas de conhecimento. Passa a se falar de uma cultura aplicada aos negócios, às organizações, fazendo referência ao modo e estilo de gestão, ou seja, uma definição de cultura sob a ótica do contexto organizacional.

Giddens (2004) afirma que a definição de cultura é uma das mais utilizadas no contexto da sociologia e que existe um equívoco em relacionar a palavra cultura com coisas mais elevadas do espírito, tais como, arte, literatura, pintura e musicalidade. A cultura tem uma história longa e variada, e a palavra, por si só, já foi utilizada por leigos para indicar sofisticação, com referência às pessoas muito "cultas", e tem sido usada por antropólogos para se referir aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem ao longo de sua história (SCHEIN, 2009). Entender o significado de cultura não é tão simples, uma vez que existe, na literatura, uma diversidade enorme de conceitos e definições (MOTTA e CALDAS, 1997).

Segundo Giddens (2004), os sociólogos, ao falarem de cultura, fazem referência aos aspectos das sociedades humanas aprendidos, e não herdados, sendo esses aspectos compartilhados entre os membros pertencentes. Para Geertz (1978), a cultura é um contexto no qual os comportamentos e acontecimentos sociais estão inseridos e consiste em estruturas de significado que são socialmente estabelecidas. Essas estruturas englobam aspectos intangíveis, tais como, crenças, valores, ideologias, ou aspectos tangíveis e de mais fácil visualização, como objetos, símbolos e, até mesmo, tecnologia. (GIDDENS, 2004).

Para Morgan (1996), falar de cultura significa remeter-se ao padrão de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, crenças e práticas desenvolvidas nos sistemas sociais. Desse modo, as culturas são elementos presentes na sociedade, em que um não pode existir sem o outro (GIDDENS, 2004), um padrão de suposições básicas compartilhadas, sendo o resultado de uma aprendizagem acumulada do grupo por meio do processo de interação interna e adaptação externa (SCHEIN, 2009). Nesse sentido, Geertz (1978, p. 10) vem complementar que “compreender a cultura de um povo expõe a sua normalidade sem reduzir sua particularidade”.

Freitas (1991) observa que, quando se fala de cultura organizacional, os autores estão se referindo a diversos elementos, tais como, valores, crenças e pressupostos, ritos e rituais, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e o processo de comunicação, os quais manifestam a identidade da organização. De outra maneira, é a forma com que os indivíduos e membros percebem a organização por meio desse conjunto de elementos (BOWDITCH e BUONO, 1992), os quais guiam ou servem de referência para o comportamento dos indivíduos que ali se encontram, sendo transferidos como elementos orientadores ao modo de pensar e agir de membro para membro (MENEZES e GOMES, 2010).

Schein (2009) entende que, ao se desenvolver uma cultura na organização, emerge a capacidade de influenciar o seu modo de lidar com todas as operações, o que acarreta numa rejeição dos indivíduos que não assumem as mesmas suposições básicas do grupo. Para o autor, as suposições básicas representam o nível mais inconsciente da cultura, como pensamentos, sentimentos e percepções. O autor ainda complementa que cultura e liderança são dois lados de uma mesma moeda, cabendo aos gestores liderarem a evolução cultural para que a organização sobreviva em um ambiente constantemente alterado.

Passa-se, então, a se falar de uma cultura empreendedora, uma vez que essa promove o cenário apropriado para o desenvolvimento de inovação e criação de novas oportunidades (ZHAO, 2005). Essa inovação é um instrumento para se obter vantagem e a base para o sucesso de várias empresas (PORTER, 1989).

O EMPREENDEDORISMO E A CULTURA EMPREENDEDORA

Nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo tem se difundido no Brasil e se intensificado no final dos anos noventa (DORNELAS, 2008), mas não existe ainda um consenso acerca de sua definição como uma área de estudo. Hisrich e Peters (2004) afirmam que o empreendedorismo tem uma função fundamental na criação e no crescimento dos negócios, sendo grande responsável pelo desenvolvimento e prosperidade de nações e regiões.

Para Schumpeter (1982), empreender é introduzir um novo produto, método ou forma de gestão que altera a ordem econômica tradicional existente. O tipo de empreendedorismo mais conhecido é aquele que desenvolve um novo negócio, podendo também estar relacionado à criação de algo novo dentro de negócios já existentes. Baron e Shane (2014) acrescentam que empreender é reconhecer uma oportunidade para desenvolver novidades, não se limitando ao lançamento de um negócio, mas também inovando na capacidade de administrá-lo após o sucesso, seja dentro ou fora de uma organização.

Os empreendedores pensam de forma diferente das outras pessoas e possuem capacidade de tomar decisões em ambientes extremamente inseguros, assumindo riscos em meio a pressões de tempo e um elevado investimento emocional (HISRICH E PETERS, 2004). Dornelas (2008) caracteriza os empreendedores como pessoas que possuem características diferenciadas, com uma motivação singular, visionárias e apaixonadas, que questionam, sabem tomar decisões, arriscam, são dedicadas, querem algo diferente e têm uma vontade ímpar de fazer acontecer, tendo um papel fundamental na sociedade desde as grandes revoluções.

Desse modo, surge a importância de se entender a definição de cultura empreendedora que tem sido trabalhada no meio acadêmico. Importante destacar o que alguns autores têm considerado como o entendimento e definição de uma cultura empreendedora, que pode ser visto na Tabela 1, a seguir.

Definição de Cultura Empreendedora	Autor
A cultura empreendedora é o processo de incentivo, cultivo e disseminação dos valores da inovação, da mudança catalítica, da oportunidade, da capacidade de criação e da ética. É um fenômeno orgânico em que se deve definir quais elementos, comportamentos, traços e características serão valorizados.	DAVIS (2002)
É o conjunto de normas, valores e crenças que são compartilhados na organização relativos à vontade de mudar, tentar coisas novas e tirar as pessoas de suas zonas. A autora ainda afirma que a cultura empreendedora é complementar à inovação e está diretamente relacionada à capacidade de criar.	ZHAO (2005)
É fundamental para o desenvolvimento econômico e pode ser traduzida como a concentração de várias formas de empreendedorismo, tais como, a gestão empreendedora, o perfil empreendedor, o intraempreendedorismo e o empreendedorismo coletivo.	SCHMIDT e DREHER (2008)
É a idealização de um cenário propício para o incentivo da inovação, busca e seleção de novas oportunidades, do trabalho integrado e criativo.	BALBI et. al. (2009)
É a valorização e incentivo a atitudes como: tomada de risco, espírito empreendedor, persistência e resiliência, abertura a ajudar outras empresas, a colaboração entre pessoas e a paixão por inovar e dar ideias. Esses autores ainda identificaram como elementos dessa cultura a flexibilidade no horário e nas vestimentas, empresas com escritórios casuais e processos de comunicação menos formais.	KON et. al. (2014)

Para Greatti e Previdelli (2003), o principal elemento responsável pela formação do perfil empreendedor é o ambiente cultural ao qual ele pertence, ainda que as características empreendedoras possam ser melhor desenvolvidas. Nesse sentido, Bohnenberger et al. (2007) concluem que a situação econômica da região é um fator determinante para influenciar e disseminar a cultura empreendedora, como é o caso de um país passar por momentos de grande estabilidade. Outro fator de impulsão à cultura empreendedora é o ambiente familiar, existindo uma tendência maior do surgimento de novos empreendedores quando membros da família já empreendem (GREATTI E PREVIDELLI, 2003).

De acordo com Emmendoerfer (2006), a cultura empreendedora é capaz de promover a vantagem competitiva por meio da implantação de ações inovadoras. Segundo o autor, uma sociedade com escassez de empreendedores fica, sobremaneira, propensa a mais problemas socioeconômicos. Dornelas (2008) ressalta a importância da manutenção da cultura empreendedora como forma de criar valor, manter o foco nos indivíduos, aprimorar a eficácia e o comprometimento organizacional, estimular a visão de futuro, dando liberdade para a organização crescer, mesmo diante de erros e dificuldades.

Em seu estudo sobre a sinergia entre cultura empreendedora e inovação, Zhao (2005) conclui que ambas estão positivamente relacionadas, interagem para ajudar a organização a prosperar e que a sua combinação é vital para o sucesso e manutenção da empresa no mercado, sendo considerados processos dinâmicos e holísticos. É necessário que uma empresa em atividade se mova cada vez mais no sentido de se tornar empreendedora e inovadora, uma vez que a empresa que não pratica esses princípios acaba por envelhecer e declinar, tendo em vista o ambiente de rápida transformação (DRUCKER, 1986).

Greatti e Previdelli (2003) entendem que é necessária uma mudança de valor no ensino para que a cultura empreendedora seja inserida na sociedade. Isso significa, deixar o ensino de ser voltado para a formação de profissionais focados em procurar empregos no mercado de trabalho para voltar-se para a formação de empreendedores que gerarão empregos e renda por meio do desenvolvimento dos próprios negócios. Bernardino et al. (2006) complementam que a universidade é um local privilegiado para o desenvolvimento da cultura empreendedora entre os jovens e que o desafio da educação empreendedora é construir um ambiente favorável e propício à criação. Nesse sentido, surge a necessidade das universidades estimularem, investirem e fomentarem o empreendedorismo, apoiando o desenvolvimento de novos negócios.

Sendo assim, surge o interesse de entender como o ambiente acadêmico e as universidades têm contribuído com o estímulo ao empreendedorismo em que esse movimento teve início, bem como qual a postura e o papel dessas instituições nesse processo. Busca-se também compreender como a evolução dessa cultura empreendedora impactou a forma com que as universidades lidam com os estudantes e associações de estímulo ao empreendedorismo que surgem nesse meio.

A CULTURA EMPREENDEDORA E A UNIVERSIDADE

A educação é fundamental para a criação e desenvolvimento do empreendedor e da mentalidade empreendedora (HISRICH E PETERS, 2004). Katz (2003) afirma que os primeiros cursos voltados à formação empreendedora são datados a partir de 1947, idealizados na Escola de Negócios de Harvard, nos Estados Unidos. Esse movimento ganhou força no Brasil apenas na década de 1980, quando o país passava por uma crise nos empregos, estando as universidades, naquele momento, voltadas a formar profissionais para ocuparem cargos em grandes empresas (CUNHA E NETO, 2005).

Souza (2001) ressalta que o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, na década de 1990, passa a ser um importante agente da disseminação da cultura empreendedora, auxiliando instituições de ensino, como a Universidade de São Paulo e a Universidade de Santa Catarina, a oferecerem cursos de capacitação ao empreendedorismo. Naquela época, diversas universidades passaram a instituir ações de forma a impulsionar essa cultura, como a criação do Centro Empresarial de Formação Empreendedora, na Escola Federal de Engenharia de Itajubá, e a oferta de disciplinas sobre o tema na Universidade de Brasília e na Pontífice Universidade Católica, no Rio de Janeiro (PEREIRA E SANTOS, 1995).

A educação empreendedora passa a ganhar força e expressão pela necessidade de preparar os estudantes para enfrentarem um ambiente repleto de transformações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas que ocorrem cada vez mais rapidamente (CUNHA E NETO, 2005). Nesse sentido, Souza (2001) complementa que a crescente introdução de cursos e disciplinas voltadas ao empreendedorismo, por parte das instituições de ensino, se deve pela conscientização de que é fundamental proporcionar aos estudantes competências que os preparem para sobreviver em uma sociedade altamente competitiva.

Ribeiro (2016), em sua tese sobre “Organismos Estudantis e o Incentivo ao Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras”, afirma que a universidade traz para si a responsabilidade do suporte à formação de novos empreendimentos, tanto por meio da pesquisa acadêmica, como por meio de iniciativas de apoio ao desenvolvimento e comercialização de tecnologias. Plonski e Carrer (2009) definem a atuação da universidade junto ao empreendedorismo de três modos: pelo ensino, em sala de aula; em laboratórios, por meio da experimentação e contato; e pelas incubadoras, instituições de suporte ao desenvolvimento de negócios.

Aguiar (2013) assevera que as universidades não estão mais apenas empenhadas em produzir trabalhos científicos e formar profissionais, mas também em gerar desenvolvimento econômico e tecnológico para o país. Para ele, o empreendedorismo é um aliado nesse processo, uma vez que contribui para quebrar a barreira cultural entre as esferas acadêmica e empresarial. Feld (2012) complementa, afirmando que as universidades dispõem de alunos interessados no tema empreendedorismo e em recursos físicos para a realização de eventos e conferências, elementos que, quando bem combinados, são ideais para o surgimento de oportunidades, ideias e negócios.

Nessa linha, Krakauer (2014) aponta que um mecanismo relevante para a instrução de empreendedores é a aprendizagem experiencial, em que os estudantes se veem face a projetos reais e adquirem conhecimento por meio de experiências próximas da realidade. Souza (2001) destaca o Programa Empresa Júnior, em que o estudante pode “aliar à sua formação acadêmica a prática vigente no mercado de trabalho onde pretendem atuar, desenvolvendo seu potencial empreendedor e de liderança”.

Desse modo, como parte do incentivo à cultura empreendedora e ao empreendedorismo, observa-se um movimento de criação de diversas instituições internas em relação às Universidades, muitas vezes, por vontade dos próprios estudantes. Essas organizações se instituem na forma de Empresas Juniores, Núcleos e Ligas Empreendedoras, Incubadoras de Empresas, Programas de Empreendedorismo, dentre diversos outros, com o intuito de disseminar, de alguma forma, essa cultura entre seus membros e no meio em que atuam. Esse trabalho se propõe, então, a fazer uma descrição detalhada e minuciosa de uma dessas instituições.

METODOLOGIA

O presente trabalho seguiu o método da pesquisa qualitativa descritiva. Godoy (1995) define as características básicas e fundamentais desse tipo de pesquisa como sendo: (i) o contato do pesquisador, que é o instrumento fundamental, com o ambiente natural a ser investigado e analisado; (ii) o caráter descritivo, em que se rejeita a expressão numérica e de âmbito quantitativo; (iii) a compreensão do objeto de estudo sob a perspectiva dos próprios participantes, por meio do pesquisador, que deve se esforçar para se colocar nessa perspectiva; (iv) a busca por questões de amplos interesses, sem partir de hipóteses pré-formuladas e concebidas *a priori*.

Em vista da crescente onda de empreendedorismo no Brasil, passa a se falar de uma cultura empreendedora que é estimulada e impulsionada por meio de diversas organizações, tais como, o SEBRAE, Associações Comerciais, Incubadoras e Aceleradoras de empresas. Nesse contexto, surgem organizações criadas no ambiente das universidades, um casamento perfeito, uma vez que as universidades dispõem de recursos físicos necessários e alunos interessados no tema (FELD, 2012). Em vista da importância de se entender como essas organizações são criadas e desenvolvidas, surge o problema do trabalho: ***como uma associação universitária pode estimular uma cultura empreendedora entre jovens na cidade de Uberlândia- MG?***

Este trabalho se propõe a descrever como uma associação universitária, voltada ao tema do empreendedorismo, pode estimular uma cultura empreendedora entre jovens na cidade de Uberlândia- MG. Os objetivos se traduzem em: (i) **compreender o processo de formação da associação, as motivações e as atividades realizadas**; (ii) **entender quais elementos culturais, que estimulam o empreendedorismo, podem ser encontrados na associação**; (iii) **descrever como essa associação desenvolve e dissemina a cultura empreendedora entre os membros e na comunidade acadêmica**. A associação escolhida para desenvolver o trabalho foi a Liga Empreendedora de Uberlândia, da qual o autor teve oportunidade de fazer parte durante o período de sua criação.

Para desenvolver o presente trabalho, o enfoque qualitativo escolhido foi o de estudo de caso da Liga Empreendedora de Uberlândia, uma associação fundada em 2014, pelos próprios estudantes, para reunir jovens universitários e estimular o empreendedorismo. Yin (2005) afirma que esse método tem sido muito trabalhado quando os pesquisadores buscam compreender fenômenos que envolvem “como” e por quê”. O estudo de caso permite também analisar de forma eficiente uma situação considerada complexa, pelo fato de se utilizar de uma amostra especial para o desenvolvimento da investigação sem deixar de contemplar os detalhes e riquezas do objeto (MAIOR FILHO, 1984).

O instrumento de coleta de dados se deu por meio da triangulação que, para Flick (2009, pag. 32), “supera as limitações de um método único por combinar diversos métodos e dar-lhes igual relevância”, tornando o trabalho mais produtivo com o uso de múltiplas técnicas. Yin (2005) afirma que o método da triangulação é um importante mecanismo de validação, já que o uso de diversas fontes de evidências fornece várias avaliações do objeto estudado. Ele complementa que os estudos de caso que contam com variadas fontes de evidências obtêm melhor avaliação em termos de qualidade do que os que utilizam de uma única fonte de informação.

Para realizar a triangulação dos dados, foram utilizados os métodos de entrevista, a observação e a análise documental. Assim, foram realizadas 4 entrevistas com membros e ex-membros da organização nos meses de maio e junho de 2017, escolhidos por conveniência. As entrevistas seguiram o formato semiestruturado que, segundo Triviños (1987), é caracterizado pela formulação de perguntas elementares para a condução da pesquisa, podendo o pesquisador, a partir das respostas dos investigados, levantar novas indagações.

A técnica de observação utilizada foi a não-participante. Gil (2008) ressalta que esse tipo de observação apresenta a grande vantagem de o pesquisador poder perceber e reconhecer os fatos de modo direto, enquanto Godoy (1995) reafirma a importância da observação no estudo de caso, definindo o formato não-participante como a participação atenta do investigador. O levantamento documental teve como base o estudo e análise de documentos internos elaborados pela própria associação e seus membros, tais como, estatuto interno, atas, website, página do facebook e fotografias. Yin (2005) aponta que, para estudos de casos, o uso mais relevante de documentos tem a finalidade de colaborar e valorizar as evidências provenientes de outras fontes, fornecendo detalhes específicos e úteis na realização de inferências do pesquisador.

Por fim, a técnica de análise dos dados escolhida foi a análise de conteúdo. Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um composto de técnicas de análise que permite ao pesquisador realizar inferências e retirar conclusões por meio do processamento sistemático e objetivo do conteúdo das mensagens obtidas na fase de coleta de dados. Mozzato e Grzybovski (2011) concluem que a análise de conteúdo é uma técnica rica e com grande potencial nos campos de estudos da administração, especialmente, nos estudos qualitativos, como é o caso deste trabalho.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE

A Liga Empreendedora de Uberlândia

De acordo com o estatuto da organização, a Liga Empreendedora de Uberlândia é uma associação civil, sem fins lucrativos, com sede na cidade de Uberlândia-MG. O objetivo da Liga é desenvolver o empreendedorismo e suas práticas, de três formas principais: (i) mentoria de empresários, intitulados mentores, a convite da própria associação; (ii) eventos abertos realizados em escolas, universidades e empresas; (iii) associação de jovens com alto poder de transformação e impacto na sociedade.

Segundo um dos entrevistados, a associação pode ser definida como:

A junção de um grupo jovem, que possa se apoiar com valores comuns que são mais escassos ou são mais difíceis de se achar na convivência com as pessoas em geral. Então a própria vontade de ter um negócio e empreender. (Entrevistado 4)

Esse entendimento corrobora o que dizem Greatti e Previdelli (2003), segundo os quais, o principal elemento responsável pela formação do perfil empreendedor é o ambiente cultural ao qual ele pertence.

A Liga Empreendedora surgiu em fevereiro de 2014, por meio da iniciativa de quatro estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, os quais estavam interessados em reunir outros estudantes que tinham vontade de empreender ou desenvolver habilidades relacionadas ao tema. Quanto às motivações para a criação da associação, percebe-se que a associação foi criada com o intuito de suprir uma necessidade dos estudantes em desenvolver atividades que a Universidade não oferecia. Isso é evidenciado nas entrevistas, como nos trechos extraídos a seguir.

(...) poder olhar para dentro da universidade e ver uma realidade muito academicista e talvez de pouco incentivo aos “hands on”, ao cara que tem um sonho, que vai além de ser contratado por uma grande empresa, que vai muito além de ser uma cara mediano e de conseguir realmente fazer a coisa acontecer, criar nova realidade, poder inovar, poder enfim, realizar seus sonhos e impactar comunidade acho que foram os grandes drivers da criação dessa instituição. (Entrevistado 3)

(...) a grande massa da população brasileira, ainda pelo sistema educacional, ela é criada para ou trabalhar em qualquer função numa empresa ou no máximo o que ela pensa é ser um bom profissional e empregado, e não assumir risco do empreendimento que ela pode fazer. (Entrevistado 1)

Nesse sentido, é permitido fazer uma relação com o que diz Aguiar (2013), de que o empreendedorismo é um aliado no processo educacional, uma vez que contribui para quebrar a barreira cultural entre as esferas acadêmica e empresarial. Para Cunha e Neto (2005), essa

educação empreendedora passa a ganhar força e expressão pela necessidade de preparar os estudantes para enfrentarem um ambiente que se transforma muito rapidamente.

Organização

Segundo o site da Liga Empreendedora de Uberlândia, a associação é composta por jovens empreendedores com alto potencial de execução que se desenvolvem por meio de aprendizado colaborativo e mentoria de grandes empresários. A missão da organização é multiplicar o impacto social, desenvolvendo os membros e criando oportunidades para que eles transformem a sociedade por meio da mentalidade empreendedora. Ainda no site, os valores institucionais definidos são lealdade, confiança, irmandade, sigilo, comprometimento e honestidade. Esses valores existem desde a fundação da associação e guiam o comportamento e atitude dos membros.

Por meio das entrevistas realizadas, entende-se que a disseminação do empreendedorismo proposto pela associação está, prioritariamente, relacionado ao estímulo interno dos membros participantes, como se destaca nos trechos a seguir:

A Liga tem um propósito de ter um grupo forte em si, o propósito base é esse, se está tendo impacto fora do grupo é consequência e não o objetivo, o impacto é interno entre as pessoas que participam. (Entrevistado 1)

O objetivo da Liga primário era impactar a sociedade por meio dos negócios dos membros (...) era olhar um pouco pra dentro para poder criar uma nova geração de lideranças que iam impactar, é aquela história do efeito de cadeia. (Entrevistado 3).

É possível perceber que, apesar de ter como objetivo o impacto social, a associação realiza isso de maneira indireta, numa relação em que a Liga Empreendedora impacte os membros para que isso se multiplique junto à sociedade em forma de ação, empresas e negócios. No entanto, não se sabe se os membros irão, de fato, promover esse impacto em uma perspectiva de médio e longo prazo.

Processo Seletivo

Como já mencionado, o ingresso na Liga Empreendedora de Uberlândia se dá por processo seletivo de periodicidade semestral, sendo dividido em quatro etapas: (i) o preenchimento de um questionário online; (ii) dinâmica de grupo; (iii) o painel de negócios; e (iv) uma entrevista final com todos membros da organização. A etapa online é o primeiro filtro do processo e serve para mapear os perfis e o histórico de realizações do candidato. A dinâmica de grupo desafia os candidatos a desenvolverem ideias de negócios para se compreender como eles pensam e interagem. Por fim, as entrevistas pessoais acontecem logo após a realização do painel de negócios, em que um problema é apresentado e os candidatos, em grupos, devem propor soluções fora do padrão para resolvê-lo.

O processo seletivo é uma das formas com que a associação interage com o público e a comunidade externa e que, segundo os entrevistados, é um mecanismo de disseminação do pensamento empreendedor, como destacado no trecho retirado de uma das entrevistas.

(...) toda vez que a gente movimenta um processo seletivo, para futuros membros, o processo em si acaba se tornando um fator chave de disseminação da cultura empreendedora, porque o que a gente leva o candidato a passar, os testes, os valores, a capacidade de solucionar um problema, mesmo que ele não

entre na instituição, muitas pessoas comentam em como o processo da Liga Empreendedora impacta na forma do cara despertar. (Entrevistado 3)

Existe a crença de que o modelo proposto para a realização do processo seletivo é uma forma que impacta e transforma o pensamento do candidato. É nessa etapa também que os membros externalizam alguns dos seus rituais e expressões comuns da associação, identificados a seguir:

No processo seletivo, existe um ritual sempre. (...) A gente fazia a galera ficar em fila, fora da sala, colocava uma música bem alta, um rock mesmo, pancadão, e quando todo mundo começava a entrar a gente batia palmas pra impactar. Quando a galera chegava e sentava, já sentavam bem arrepiados e tensos. Então esse era um ritual forte em todas as seletivas. Antes de colocar a música a gente gritava o grito de guerra alto, dentro da sala com a porta fechada pra galera escutar lá de fora. (Entrevistado 1)

Para Freitas (1991), esse conjunto de valores, crenças, pressupostos, rituais, normas e processo de comunicação manifestam a identidade e a cultura da organização e podem ser identificados, nesse caso, com a presença de um ritual específico e de um “grito de guerra” da associação.

Para participar do processo seletivo, o candidato deve ter vínculo com alguma instituição de ensino, no nível de graduação, pós-graduação, mestrado ou MBA, devendo ter, no máximo, 28 anos de idade até a data de ingresso. Como a associação tem a quantidade limitada de vinte membros, realiza-se também, semestralmente, um processo seletivo interno por meio de entrevistas pessoais organizadas e conduzidas pelos quatro diretores. Nessa etapa, ao menos 10% dos membros atuais, comumente, deixam a associação, sendo avaliados pelo número de faltas, comportamento, colaboração e resultados práticos. Esse processo garante e abre espaço para o ingresso de novos membros via processo seletivo externo.

É notório que o conjunto de diretrizes e requisitos que a organização exige pode provocar a segmentação do público sujeito ao ingresso na associação a um determinado extrato social. Esse entendimento ainda é ressaltado em outros trechos da entrevista:

A Liga tem uma seleção natural (...) se entrasse (alguém sem as características do grupo), iria saindo aos poucos, não era interessante para pessoa ou para a Liga ou vice-versa, e quem ficava compartilha cada vez mais as características empreendedoras. (Entrevistado 2)

É muito normal uma galera entrar e achar que consegue aguentar e não consegue acompanhar o ritmo. É normal que isso aconteça na Liga, é tipo uma seleção natural, um filtro. (Entrevistado 1)

Os trechos demonstram que os membros ingressantes que não compartilham do mesmo conjunto de elementos culturais, tais como, valores, crenças e modo de pensar, não se identificam e deixam a associação em um processo natural. Nesse sentido, é possível destacar as contribuições de Schein (2009), o qual afirma que a cultura na organização tem a capacidade de influenciar o modo de lidar com todas as operações, o que acarreta numa rejeição aos indivíduos que não se enquadram e assumem as mesmas suposições básicas do grupo, exatamente o que foi relatado no caso analisado.

Reuniões e Mentorias

Como parte do objetivo da organização, em desenvolver os membros para que esses multipliquem o impacto social por meio da mentalidade empreendedora, está a realização de reuniões internas e reuniões de mentoria. Segundo consta no site, as reuniões com os mentores

acontecem de duas em duas semanas, em dia útil e ao final do expediente, nas empresas desses empresários, com duração média de uma a duas horas. A dinâmica da reunião se dá por meio de perguntas feitas pelos membros que são direcionadas aos mentores, além da exposição de algum conteúdo que o mentor acredite ser relevante para o grupo.

As reuniões internas da Liga Empreendedora são realizadas, quinzenalmente, em alguma das salas disponíveis no campus da Universidade Federal de Uberlândia. Nesses encontros, os membros discutem assuntos internos da associação, tais como, prestação de contas, estratégia da Liga, planejamento de eventos e viagens e discussão acerca de temas atuais e relevantes sobre empreendedores, empresas e negócios. A reunião interna tem duração média de quatro a cinco horas e somente pode acontecer com a presença de pelo menos dois diretores.

Destacam-se mais algumas formas de agir do grupo, as regras que ditam o comportamento e a postura dos membros, bem como a forma com que as atividades influenciam no comportamento, o que é evidenciado nos seguintes trechos:

Os membros eram impactados por meio das atividades, por meio das reuniões de mentoria, do conteúdo que a gente tinha ali, por meio dos rituais culturais. Quando você fala das próprias reuniões mensais, da forma de ser, não podia chegar atrasado na reunião, alguns comportamentos que vão ditando uma mentalidade empreendedora... “*dress code*”. (Entrevistado 3)

(...) tem um ritual que faz parte do fomento da cultura empreendedora que é a tolerância quase zero à atrasos, impontualidade, desculpas (...) honrando compromissos, sendo pontual, não atrasando, não dando desculpas para erros, enfim, porque a nossa cultura estimula a ter uma aceitabilidade muito baixa para isso. (Entrevistado 4)

Esse conjunto de rituais, tradições e normas subentendidas pelos membros participantes fazem parte da cultura da associação. Para Giddens (2004), falar de cultura é fazer referência aos aspectos aprendidos e não herdados que são compartilhados entre os membros pertencentes. No caso da associação, esses aspectos aprendidos que formam essa cultura e o modo de agir do grupo são provenientes da mentalidade dos seus fundadores, o que está evidenciado no trecho extraído de uma das entrevistas:

(...) os pontos cruciais da cultura da Liga Empreendedora de Uberlândia (...) eles se mantem intactos desde os fundadores. Então muitas coisas que estou falando aqui, eu estou replicando algo que eu aprendi com membros mais antigos lá traz. (Entrevistado 4)

Essa declaração está alinhada com as conclusões de Menezes e Gomes (2010) que enxergam esses elementos como referência para o comportamento dos indivíduos, sendo transferidos ao modo de pensar e agir de membro para membro.

Durante o semestre, duas reuniões internas dão lugar ao *Building Day* e ao *Solvers Day*. O *Building Day* é uma competição interna realizada entre os membros, durante um dia inteiro, em que divididos em grupos de quatro pessoas planejam e desenvolvem, superficialmente, um novo negócio. O *Solver's Day* é um dia semelhante ao *Building Day*, mas, nessa competição, o objetivo é desenvolver soluções para problemas reais de empresas dos membros ou dos mentores.

Um último tipo de reunião diz respeito aos dias de treinamento interno. Nessa ocasião, profissionais do mercado, geralmente, relacionados ao ambiente de negócios de base tecnológica, são convidados para dar um treinamento acerca de um tema relevante, escolhido pelo próprio treinador, para os membros da Liga Empreendedora.

O que se percebe é que, no entendimento dos entrevistados, essas diversas atividades realizadas pela associação é a própria forma de disseminação da cultura empreendedora entre eles mesmos, como visto a seguir:

O impacto era gerado no dia-a-dia, com as atividades, com a troca de ideia e parceria entre membros, como por exemplo surgiram muitas sociedades, então naturalmente era multiplicada (a cultura empreendedora) por meio de tudo que era feito na liga, todo tipo de trabalho, interno e externo, até fora da Liga o contato direto entre os membros. (Entrevistado 2)

É importante destacar que, nesse momento, os entrevistados fazem referência a um comportamento e perfil empreendedor no sentido de valorizar essas atitudes e jeito de agir. Para Drucker (1986), o empreendedor é um importante agente causador de impacto, devendo a ascensão desse comportamento às mudanças de valores, percepções, atitudes e educação. A seguir, apresentam-se alguns trechos que mencionam tal perfil exigido pela associação:

É alguém que pensa em ser parte da solução, em construir soluções, em gerar valor, em reclamar menos, em não se gabar tanto por conhecimento adquirido mas sim o quanto de conhecimento ele está conseguindo em transformar em algo real para sociedade através de produtos, serviços, empresas, parcerias. (Entrevistado 4).

(...) esse modo de ser empreendedor, de comportamento, e esse modo de sangue no olho, faca no dente, para poder ter a força suficiente para fazer as coisas acontecerem, ter a resiliência suficiente para fazer as coisas acontecerem, eu acho que isso faz parte da cultura. (Entrevistado 3)

Esses relatos confirmam o entendimento de Dornelas (2008), que classifica os empreendedores como pessoas que possuem características diferenciadas, com uma motivação singular, visionárias e apaixonadas, que questionam, querem algo diferente e têm uma vontade ímpar de fazer acontecer. As características valorizadas e reconhecidas pela associação ainda corroboram o que dizem Kon et. al. (2014), que definem cultura empreendedora como a valorização e incentivo a atitudes de tomada de risco, espírito empreendedor, persistência e resiliência, abertura para ajudar outras empresas, senso colaborativo entre pessoas e a paixão por inovar e dar ideias.

Eventos e Viagens

A Liga Empreendedora de Uberlândia realiza dois eventos semestrais com a finalidade de multiplicar o conhecimento adquirido dos membros entre outros jovens e estudantes. Tratam-se de dois eventos, sendo um com estudantes de escolas públicas ou privadas do ensino médio, o Projeto Empreenda, e outro com estudantes de faculdades e universidades, o Empreenda Universitário. Ambos têm o mesmo objetivo e a mesma dinâmica de funcionamento, sendo o seu objetivo o de levar esses estudantes a terem um contato mais profundo e dinâmico com a mentalidade empreendedora e a criação de negócios.

É possível concluir que a realização desses eventos é outra forma mais imediata de a associação disseminar a cultura empreendedora na comunidade, especialmente, de jovens universitários. Destaca-se, a seguir, trechos que evidenciam o entendimento dos entrevistados quanto a essa conclusão:

(...) existem trabalhos de visita a escolas para falar sobre empreendedorismo, que com pouca coisa já causa muito impacto. Também tem o Encontro de

Mentores, é um evento aberto ao público, para todo mundo, o auditório é grande e o tema principal é o empreendedorismo. (Entrevistado 2)

(...) existiam algumas ações que a gente conseguia externalizar isso (o aprendizado empreendedor) e aumentar o impacto imediato da Liga no ponto de vista do empreendedorismo, como por exemplo, as escolas públicas, escolas de ensino médio, existiam os eventos que a gente fazia na própria universidade para poder disseminar, trazer mentores, trazer outros conteúdos, convidados, parceiros para poder disseminar. (Entrevistado 3)

(...) isso era feito como uma forma de devolver já de imediato para a comunidade o que a gente tava tendo de conteúdo. Na forma de tentar incentivar esses jovens, esses universitários a construir a mentalidade empreendedora e fazer parte, criarem suas próprias ligas, ou fazer parte dessa liga, e aí de forma com que a gente conseguisse aumentar o impacto desse movimento. (Entrevistado 1)

Por meio desses trechos, é possível identificar que, mesmo diante das dificuldades encontradas no apoio da Liga Empreendedora, citadas anteriormente, percebe-se que, ainda assim, a Universidade dispõe de espaço para que a associação realize as suas atividades e eventos. Isso está de acordo com o entendimento de Feld (2012) sobre as universidades serem um ambiente de alta propensão ao desenvolvimento de ideias e negócios, uma vez que possui alunos interessados no tema do empreendedorismo, em como recursos físicos para a realização de eventos e conferências. Nesse sentido, Bernardino et al. (2006) ainda afirmam que a universidade é um local privilegiado para o desenvolvimento da cultura empreendedora entre os jovens, sendo esse o ambiente em que a associação tem atuado.

Além desses dois tipos de ações realizadas com estudantes, os membros da associação também organizam viagens e expedições a empresas e empreendedores. A associação já realizou uma expedição para o Vale do Silício, em São Francisco nos Estados Unidos, e para São Paulo, em que os membros tiveram contato com empresas e empreendedores desses locais.

Internamente, a gente dissemina essa cultura (empreendedora) por meio de viagens, tours empreendedores, como exemplo já teve para o vale do silício, para são Paulo, conhecer na prática e conversar e inclusive em outras cidades com grandes diretores, executivos, conversamos com o presidente do Facebook Brasil, então a gente faz viagens empreendedoras. (Entrevistado 1)

Por meio do trecho extraído acima, fica claro que outra atividade organizada pela associação no sentido de disseminar a cultura empreendedora é a realização de *tours*, viagens e expedições. Essas viagens ocorrem para regiões com alto índice de negócios e que contam com empresas inovadoras, como foi o caso do Vale do Silício. Conforme dizem Bohnenberger et al. (2007), a situação econômica da região é um fator determinante para influenciar e disseminar a cultura empreendedora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado com uma associação universitária que propõe disseminar a cultura empreendedora e os assuntos relativos ao tema do empreendedorismo, na cidade de Uberlândia, teve por objetivo responder ao seguinte problema: como uma associação universitária pode estimular uma cultura empreendedora entre jovens na cidade de Uberlândia-MG? No sentido de buscar possíveis respostas à questão levantada, buscou-se, neste trabalho, entender como se deu a formação da associação, bem como as atividades realizadas, a forma com que a associação realiza a disseminação da cultura empreendedora dentro do ambiente

universitário, além de procurar compreender alguns de seus elementos culturais compartilhados entre os membros.

É possível entender que a Liga Empreendedora de Uberlândia é uma instituição que surgiu da necessidade de preencher um vazio no ensino universitário da cidade de Uberlândia - MG. Esse vazio está relacionado ao tema do empreendedorismo, bem como à prática de ações no sentido de desenvolver negócios e uma cultura empreendedora em um ambiente universitário que, até então, tinha como alvo o estímulo ao desenvolvimento acadêmico e à formação de profissionais para serem contratados por empresas do mercado.

Fica claro, no estudo, que o foco da associação está totalmente direcionado em desenvolver os membros pertencentes, em estimular a criação de negócios por eles e a manutenção de uma cultura específica dentro do grupo. Esse processo de valorização interna pode limitar a disseminação da cultura empreendedora de forma mais ampla e, nesse momento, a organização propõe um impacto na sociedade, de forma indireta, num efeito cadeia, em que os membros são estimulados a disseminar e multiplicar esse impacto na forma de negócios, serviços e produtos.

Por outro lado, são realizadas algumas atividades externas para o público universitário e do ensino médio da cidade, no esforço de tornar o impacto externo imediato, como é o caso do Empreenda e Empreenda Universitário. No entendimento dos entrevistados, esses eventos e o processo seletivo de ingresso na instituição são as formas de maior contato com o público externo. Segundo os entrevistados, já nesse momento, ocorre a disseminação da cultura empreendedora para esse público jovem participante. Isso é endossado pelas citações que esclarecem que, após a realização do processo seletivo, mesmo que algumas pessoas não sejam aprovadas, ainda assim, elas tomam iniciativas e atitudes para desenvolver suas ideias e projetos.

Internamente, a associação estabelece dias para desenvolvimento em grupo, como o *Building Day* e *Solver's Day*, reuniões de mentoria com grandes empresários da cidade, treinamentos e reuniões internas, em que cada membro tem a oportunidade de multiplicar algum conhecimento, além das viagens organizadas para que eles acessem grandes empresas e empresários. Essa carga de atividades se mostra a forma mais intensa de contato dos membros da organização com o empreendedorismo. De modo geral, o conjunto de atividades externas e internas desenvolvidas pela Liga Empreendedora de Uberlândia é a própria forma de disseminação da cultura empreendedora entre os jovens universitários e a comunidade acadêmica, conforme proposta da associação. É por meio dessas atividades, associadas com o ambiente cultural, que os jovens que passam pela Liga Empreendedora têm condição de transformarem suas posturas tradicionais em empreendedoras, disseminando-as para o ambiente de uma forma mais imediata por meio de eventos e criação de negócios.

Foi possível identificar diversos elementos culturais presentes na associação, além de rituais no processo de seleção, grito de guerra, conjunto de valores compartilhados, expressões comuns utilizadas pelos membros, como “sangue no olho” e “pau na máquina”, bem como um comportamento exigido pela associação que diz respeito à intolerância a atrasos e ao código de vestimenta. Esse conjunto de elementos dita o comportamento e o modo interno de pensar, segmentando aqueles que têm condição de estar entre o grupo. É possível concluir que a associação não é acessível a todos, estando restrita a um extrato social que compartilha e se adequa à cultura do grupo, além de se enquadrar no perfil desejado.

O trabalho nos dá a dimensão exata de como uma associação universitária tem disseminado a cultura empreendedora entre os jovens da cidade de Uberlândia – MG. Este trabalho pode servir de base e inspiração para o desenvolvimento de novas associações universitárias como a do caso apresentado, utilizando-se de atividades semelhantes. Ainda é possível destacar como o inconformismo de alguns jovens serviu de motivação para o

desenvolvimento de uma instituição com proposta de transformar o sistema de ensino da universidade, disseminando o empreendedorismo e a cultura empreendedora.

Como aspecto limitante, o estudo de caso trata de uma associação de forma específica e pontual, não podendo os entendimentos e as conclusões aqui evidenciados serem generalizados. Além disso, o estudo não abrangeu o possível impacto social da associação por meio de negócios e atividades dos membros e ex-membros participantes, sendo um tópico possível para possíveis investigações futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, R. S. O empreendedorismo em universidades. **ComCiência**, Campinas, n. 150, jul. 2013 . Disponível em <http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542013000600005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 abr. 2017.

BALBI, R. V., EMMENDOERFER, M. L. LIMA, A. A. T. F. C., VALADARES, J. L. Cultura Empreendedora: O Que está sendo Produzido na Administração? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33., 2009, São Paulo. **Anais...2009**, CD.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BEGNAMI, Z.; ZORZO, A. Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade. **Revista Científica da FHO**, v.1 n. 2, 2013.

BOHNENBERGER, M.C; SCHMIDT, FREITAS, E.C. A Influência da Família na Formação Empreendedora In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro, **Anais... 2007**, CD.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BERNARDINO, A.B.; XAVIER, E.H.; PESSOA, E. Cultura empreendedora no curso de administração da Universidade de Brasília ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2006, São Luis, **Anais...2006**.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CUNHA, R.A.N.; NETO, P.J.S Considerações sobre a formação da cultura empreendedora dentro da Universidade In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba, **Anais...2005**, CD.

DAVIS, S. M. Social Entrepreneurship: Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development. In: YOUTH EMPLOYMENT SUMMIT, 34., 2002, Arlington, **Anais... 2002**.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito inovador: prática e princípios**. São Paulo, Pioneira, 1986.

EMMENDOERFER, M. L.; COLAÇO, P.; PEREIRA, M.F. Evidências e reflexões para a cultura do empreendedorismo e inovação nas organizações: um estudo teórico-empírico sobre

- a estratégia do tempo livre. In: - Encontro Anual Da Associação de Cursos de Graduação em Administração, 17., 2006, São Luis . **Anais...2006**, CD.
- FELD, B. **Startup Communities: building na entrepreneurial ecosystem in your city**. Hoboken: Wiley. 2012.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, jul-set, p.73-82, 1991.
- FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, jul-set, p.73-82, 1991.
- GREATTI, L.; PREVIDELLI, J.J. Ambiente cultural como elemento fundamental na formação do perfil empreendedor In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais... 2003**, CD.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p.57-63, 1995.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**, 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KATZ, J. A. **The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999**. Journal of Business Venturing. vol. 18. p. 283-300. 2003.
- KON, F. et al. A Panorama of the Israeli Software Startup Ecosystem. **Social Science Research Network**. p. 1–28, 2014. Disponível em:http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2441 Acesso em: 13/05/2017.
- KRAKAUER, P. V. C. Ensino de Empreendedorismo: Estudo Exploratório sobre a Aplicação da Teoria Experiencial. **Tese de Doutorado**. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2014.
- MAIOR FILHO, J. S. Pesquisa em Administração: em Defesa do Estudo de Caso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, out-dez, 1984.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev.** (Belo Horizonte). 2010, vol.16, n.1, p. 158-179.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- PEREIRA, H.J. e SANTOS, S.A. **Criando seu próprio negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE. 1995.

PLONSKI, G. A.; CARRER, C. C. A Inovação Tecnológica e a Educação para o Empreendedorismo. In **USP 2034: Planejando o Futuro** – Organizadores: Suely Vilela, Franco Maria Lajolo. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, p 107, 135. 2009.

RIBEIRO, A. T. V. B. **Organismos estudantis e o incentivo ao empreendedorismo nas universidades brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T. Cultura Empreendedora: Empreendedorismo Coletivo e Perfil Empreendedor. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-14, janeiro/março, 2008.

SCHUMPETER, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, E. C. L. **A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação Universidade-Empresa**. In: Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. Emerald Group Publishing Limited. Austrália, 2005, vol. 11, n. 1, p. 25-41.