

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Orientação empreendedora e capital intelectual em programas de Pós-Graduação em Administração de universidades públicas no Brasil

Alessandro Carlos da Silva Junior
Doctor Scientiae

**VIÇOSA - MINAS GERAIS
2025**

ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR

Orientação empreendedora e capital intelectual em programas de Pós-Graduação em Administração de universidades públicas no Brasil

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer

Coorientador: Josiel Lopes Valadares

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

S586o
2025
Silva Junior, Alessandro Carlos da, 1996-
Orientação empreendedora e capital intelectual em
programas de Pós- Graduação em Administração de
universidades públicas no Brasil / Alessandro Carlos da Silva
Junior. – Viçosa, MG, 2025.

1 tese eletrônica (184 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração e Contabilidade, 2025.

Referências bibliográficas: f. 146-159.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2025.385>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Ensino superior. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
educacionais. I. Emmendoerfer, Magnus Luiz, 1978-.
II. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de
Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 378.155

ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR

Orientação empreendedora e capital intelectual em programas de Pós-Graduação em Administração de universidades públicas no Brasil

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

APROVADA: 3 de abril de 2025.

Assentimento:

Alessandro Carlos da Silva Junior
Autor

Magnus Luiz Emmendoerfer
Orientador

Essa tese foi assinada digitalmente pelo autor em 30/05/2025 às 21:09:49 e pelo orientador em 30/05/2025 às 21:15:15. As assinaturas têm validade legal, conforme o disposto na Medida Provisória 2.200-2/2001 e na Resolução nº 37/2012 do CONARQ. Para conferir a autenticidade, acesse <https://siadoc.ufv.br/validar-documento>. No campo 'Código de registro', informe o código **HY77.JFYO.IAQR** e clique no botão 'Validar documento'.

À minha família por todo carinho e apoio...

AGRADECIMENTOS

Esta é uma das seções mais significativas desta tese, pois representa a trajetória percorrida até aqui. Muitas vezes, a pós-graduação é vista como um caminho solitário, restrito à relação entre orientador e orientando. No entanto, essa jornada é construída com o apoio de muitas pessoas, às quais expresso meus mais sinceros agradecimentos.

Primeiramente, agradeço a Deus e Nossa Senhora pelo dom da vida, proteção e por nunca me abandonar ao longo de todo o meu processo formativo. Foram inúmeras orações, pedidos e reflexões que me deram forças para seguir em frente.

Aos meus pais, Márcia e Alessandro, sou imensamente grato pela educação, pelo amor incondicional, pelo apoio diário e, principalmente, por me incentivarem continuamente a alcançar meus sonhos.

Às minhas queridas avós, Maria das Graças e Carmita (in memoriam), pela fé, pelo carinho e por serem meu porto seguro, sempre dispostas a me ajudar no que fosse preciso.

Ao meu querido avô, José Virgilino (in memoriam), que, embora não tenha estado fisicamente presente em minha jornada acadêmica, permanece vivo em minha memória e me acompanha espiritualmente todos os dias.

À minha noiva, Maysa, minha base, minha companheira em todas as decisões. Obrigado pelo amor, pelo apoio incondicional e por me incentivar a ser uma pessoa e um profissional melhor. Sua presença torna cada desafio mais leve, e sua parceria é essencial em minha vida.

Aos meus tios, tias, primos e primas, que sempre torcem pelo meu sucesso e me motivam a alcançar meus objetivos.

Aos amigos e demais familiares, pelo carinho, apoio e torcida inestimáveis.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer, por todas as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, pelo apoio constante, pela amizade e por acreditar em meu trabalho, incentivando-me a sempre seguir adiante.

Ao meu querido coorientador, Prof. Dr. Josiel Lopes Valadares, por contribuir significativamente para minha trajetória e por ter acreditado em mim desde 2016, abrindo-me as portas do universo da pesquisa e ajudando-me a fazer a escolha certa.

Ao Dr. Mateus Cerqueira Anício Moraes, pelo inestimável apoio à pesquisa, especialmente na organização dos dados e na realização das análises quantitativas.

Aos professores Dra. Cristina Dal Pra Martens (UNINOVE), Dr. Felipe Mendes Borini (USP) e Dr. Marcos Hashimoto (Bradley University), por aceitarem fazer parte dessa trajetória, por todas as valiosas contribuições

para esta tese e por ajustarem suas agendas para viabilizar a defesa.

Aos professores e coordenadores dos programas de pós-graduação em Administração analisados nesta pesquisa, que gentilmente dedicaram seu tempo e contribuíram significativamente para a realização deste estudo.

Aos amigos e colegas do Grupo de Estudos Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos (GDTeC), pelas conversas, incentivos, parcerias e apoio tanto na pesquisa quanto nas atividades do doutorado.

Aos servidores e professores do Departamento de Administração e Contabilidade (DAD-UFV), em especial os professores Dr. Antônio Carlos Brunozi Júnior e Dr. Wescley Silva Xavier, pelos ensinamentos, conversas, apoio e pelos recursos disponibilizados, que foram fundamentais para minha formação.

Aos professores e servidores da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), especialmente ao Prof. Dr. Gustavo Leonardo Simão, pelo acolhimento, pelos ensinamentos e pela oportunidade de atuar como professor substituto durante minha formação doutoral.

Aos colegas do PPGADM, pelo compartilhamento de conhecimentos, pelo incentivo e pelo apoio ao longo dessa caminhada.

À Universidade Federal de Viçosa e a todos os seus servidores e funcionários, que fizeram desse lugar, desde minha infância, um espaço especial. A UFV foi meu lar acadêmico na graduação, no mestrado e no doutorado, e sou grato por todo o acolhimento recebido.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo financiamento da pesquisa (Processo APQ 01502-22), fundamental para a realização desta tese.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, me apoiaram, incentivaram e contribuíram para que eu nunca desistisse dos meus sonhos. Cada palavra de incentivo e cada gesto de apoio foram essenciais para minha caminhada.

Muito obrigado!

Este trabalho foi realizado com o apoio das seguintes agências de pesquisa brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

"O que eu faço é uma gota no meio de um oceano. Mas sem ela, o oceano seria menor".

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

JUNIOR, Alessandro Carlos da Silva, D.Sc., Universidade Federal de Viçosa, abril de 2025. **Orientação empreendedora e capital intelectual em programas de Pós-Graduação em Administração de universidades públicas no Brasil.** Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer. Coorientador: Josiel Lopes Valadares.

Essa tese analisou se há percepção de orientação empreendedora (OE) e adoção de abordagens não convencionais nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil. Para tal, foram conduzidos três artigos independentes e complementares. O primeiro artigo, investigou, na literatura nacional e internacional, as diferentes perspectivas utilizadas na análise da OE no contexto das universidades públicas. Foram identificadas três perspectivas de análise: a externa, focada em relações institucionais, produção científica, formação empreendedora e transferência de tecnologia; a organizacional, centrada em atributos internos que promovem a OE; e a individual, baseada em características e comportamentos que favorecem a OE e o uso de abordagens não convencionais. Como contribuição teórica, o estudo amplia as formas de analisar a OE no contexto universitário, mostrando que ela vai além da geração de patentes ou *spin-offs*. No campo prático, ressalta a importância de fomentar o *intraempreendedorismo* e construir uma cultura organizacional robusta, sustentada por uma governança eficaz que favoreça parcerias com instituições públicas e privadas. O segundo artigo, verificou a percepção da OE nos PPGs e sua influência na formação para o mercado de trabalho. Metodologicamente, trata-se de um estudo quantitativo, que utilizou a Escala ENTRE-U para avaliar a percepção da orientação empreendedora, com aplicação de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Regressão Linear Múltipla (RLM). Os resultados revelam quatro dimensões explicativas da OE: colaboração em pesquisa, reputação institucional, inovação e não convencionalidade, e políticas universitárias. Destaca-se ainda, que a percepção dessas dimensões exerce influência positiva e significativamente na formação para o mercado de trabalho, em conjunto com a produtividade em pesquisa. Já o gênero demonstrou influenciar negativamente na formação. As contribuições deste estudo estão relacionadas com a identificação de fatores que influenciam na formação nos programas de pós-graduação na área de administração, e a necessidade de fomentar um ambiente propício ao *empreendedorismo* e à inovação. O terceiro artigo, focou em compreender as abordagens não convencionais adotadas pelos programas em administração no Brasil, com base nas dimensões do capital intelectual. Metodologicamente, o estudo foi conduzido por meio de uma

abordagem qualitativa e da análise de conteúdo, em uma perspectiva multicaso, com oito programas acadêmicos no Brasil. Os resultados apontam um conjunto de boas práticas adotadas pelo programa, de acordo com as dimensões do capital intelectual. A nível de capital humano, destaca-se o estímulo a disciplinas que conectam a academia e o mercado, fomento a participação em grupos de pesquisa e adoção de metodologias e abordagens de ensino inovadoras. Para o capital estrutural, destaca-se a necessidade de criar uma cultura de empreendedorismo e inovação, com a proposição de normativas e estímulos organizacionais a buscarem novas práticas de ensino e pesquisa. Em relação ao capital relacional, destaca-se o fomento à formação de parcerias, busca por fontes alternativas de financiamento e ações de internacionalização e visibilidade dos programas. Como conclusão, observa-se que a maioria dos programas ainda não possuem uma cultura orientada ao empreendedorismo formalizada e que muitas das ações são reativas e adaptativas às induções que a CAPES fornece aos programas. Neste sentido, a partir da construção dos três artigos, buscou-se defender a seguinte tese: há percepção da OE e adoção de abordagem não convencionais nos PPGs em Administração, contribuindo com a formação para o mercado de trabalho. No entanto, isso ainda ocorre de forma incipiente e com diferentes níveis de maturidade entre os programas. Além disso, observa-se uma predominância de posturas reativas diante das mudanças implementadas, frequentemente motivadas por estímulos e diretrizes estabelecidos pela CAPES.

Palavras-chave: Educação superior; Empreendedorismo; Inovação

ABSTRACT

JUNIOR, Alessandro Carlos da Silva, D.Sc., Universidade Federal de Viçosa, April, 2025. **Entrepreneurial orientation and intellectual capital in postgraduate programs in Administration at public universities in Brazil.** Adviser: Magnus Luiz Emmendoerfer. Co-adviser: Josiel Lopes Valadares.

This thesis analyzed the perception of entrepreneurial orientation (EO) and the adoption of non-conventional approaches in stricto sensu graduate programs in Business Administration in Brazil. To this end, three independent yet complementary articles were developed. The first article examined, through national and international literature, the different perspectives used to analyze EO in the context of public universities. Three analytical perspectives were identified: the external perspective, focused on institutional relations, scientific production, entrepreneurial education, and technology transfer; the organizational perspective, centered on internal attributes that promote EO; and the individual perspective, based on characteristics and behaviors that foster EO and the adoption of non-conventional approaches. As a theoretical contribution, the study broadens the analytical scope of EO in the university context, showing that it goes beyond the mere generation of patents or spin-offs. On a practical level, it emphasizes the importance of promoting intrapreneurship and establishing a strong organizational culture supported by effective governance that facilitates partnerships with public and private institutions. The second article examined the perception of EO within graduate programs and its influence on training for the labor market. Methodologically, it is a quantitative study that employed the ENTRE-U Scale to assess EO perception, using Exploratory Factor Analysis (EFA) and Multiple Linear Regression (MLR). The results revealed four explanatory dimensions of EO: research collaboration, institutional reputation, innovation and non-conventionality, and university policies. Notably, the perception of these dimensions has a positive and significant influence on labor market preparation, alongside research productivity. Conversely, gender was found to negatively affect training outcomes. The study's contributions lie in identifying factors that influence educational outcomes in graduate business programs and highlighting the need to foster an environment conducive to entrepreneurship and innovation. The third article focused on understanding the non-conventional approaches adopted by business programs in Brazil, based on the dimensions of intellectual capital. Methodologically, the study employed a qualitative approach and content analysis, using a multicase study of eight academic programs in Brazil. The results pointed to a set of best practices aligned

with the dimensions of intellectual capital. In terms of human capital, notable practices included the promotion of courses connecting academia and the market, encouragement of research group participation, and the adoption of innovative teaching methods and approaches. Regarding structural capital, the need to establish a culture of entrepreneurship and innovation was emphasized, along with the development of organizational norms and incentives aimed at fostering new teaching and research practices. In terms of relational capital, the findings highlighted the encouragement of partnerships, the pursuit of alternative funding sources, and efforts toward internationalization and program visibility. In conclusion, the study found that most programs do not yet have a formally established culture oriented toward entrepreneurship, and many actions are reactive and adaptive responses to guidelines issued by CAPES. Thus, based on the findings of the three articles, the central thesis proposed is that there is a perception of EO and the adoption of non-conventional approaches in Business Administration graduate programs, contributing to labor market preparation. However, these practices remain incipient and vary in maturity across programs. Moreover, there is a predominance of reactive postures in response to the implemented changes, which are often driven by guidelines and incentives established by CAPES.

Keywords: Higher education; Entrepreneurship; Innovation

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

CAPÍTULO 2

Figura 2.1. Fluxograma PRISMA.....	34
Quadro 2.1. Principais perspectivas e temas discutidos	44
Figura 2.2. Número de publicações por ano	36
Figura 2.3. Análise de cocitação.....	41
Figura 2.4. Cluster de co-ocorrência de palavras-chave.....	42
Figura 2.5. Perspectivas de análise da OE nas universidades públicas	49

CAPÍTULO 3

Figura 3.1. Evolução da percepção das universidades empreendedoras	60
Quadro 3.1. Dimensões e categorias da ENTRE-U.....	65
Figura 3.2. Instituições analisadas e número de respostas por instituição	68
Quadro 3.2. Dimensões e itens da escala ENTRE-U	69
Figura 3.3. Matriz de correlação entre as variáveis.....	74
Quadro 3.3. Descrição das variáveis da pesquisa.....	72

CAPÍTULO 4

Quadro 4.1. Abordagens não convencionais na pós-graduação	98
Quadro 4.2. Dimensões, categorias e subcategorias de análise.....	102
Quadro 4.3. Principais abordagens do PPGA da USP.....	106
Quadro 4.4. Principais abordagens do PPGA da UFG	109
Quadro 4.5. Principais abordagens do PPGA da UFRN	113
Quadro 4.6. Principais abordagens do PPGA da UDESC.....	116
Quadro 4.7. Principais abordagens do PPGA da UFU	120
Quadro 4.8. Principais abordagens do PPGA da UFV	124
Quadro 4.9. Principais abordagens do PPGA da UFMG	127
Quadro 4.10. Principais abordagens do PPGA da UFLA.....	130

CAPÍTULO 5

Quadro 5.1. Conjunto de boas práticas para estimular abordagens não convencionais em PPGs em administração	144
--	-----

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 2

Tabela 2.1. Resultados das buscas por base de dados e critérios utilizados.....	33
Tabela 2.2. Periódicos com maior número de publicações	36
Tabela 2.3. Países de atuação dos autores dos estudos analisados	37
Tabela 2.4. Instituições de vínculos dos autores	38
Tabela 2.5. Caracterização dos trabalhos mais citados	39

CAPÍTULO 3

Tabela 3.1. Caracterização da amostra de pesquisa.....	69
Tabela 3.2. Teste KMO para cada variável	74
Tabela 3.3. Teste de unidimensionalidade das variáveis.....	76
Tabela 3.4. Fator 1: Colaboração de pesquisa (CPE).....	76
Tabela 3.5. Fator 2: Reputação Institucional (RIS).....	78
Tabela 3.6. Fator 3: Inovação e Não-Convencionalidade (INC).....	78
Tabela 3.7. Fator 4: Políticas Universitárias (PUN).....	79
Tabela 3.8. Resultados para o autovalor.....	80
Tabela 3.9. Resultados estimados da RLM	80

CAPÍTULO 4

Tabela 4.1. Unidades de análise e características principais	101
Tabela 4.2. Codificação dos participantes da pesquisa	102

LISTA DE ABREVIATURAS

ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANPAD	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração
APGS	Revista Administração Pública e Gestão Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CI	Colaboração com a Indústria
CPE	Colaboração de Pesquisa
DINTER	Doutorado Interinstitucional
ESAG	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômica
FAPEG	Fundação de Amparo à Pesquisa de Goiás
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais
FAPERN	Fundação de Amparo e Promoção da Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio Grande do Norte
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
GDTeC	Grupo de Estudos Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos
IERPG	Inovação e Empreendedorismo Regional na Pós-Graduação
IES	Instituições de Ensino Superior
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
IMD	Instituto Metrópole Digital
INC	Inovação e Não-Convencionalidade
IPPDS	Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LAPEI	Laboratório de Empreendedorismo e Inovação
MINTER	Mestrado Interinstitucional
MOIS	Modelo Orientado para o Impacto Social
MOP	Modelo Orientado para a Produção
MP	Mobilização da Pesquisa
NC	Não-Convencionalidade

OE	Orientação Empreendedora
OEI	Orientação Empreendedora Individual
PAP	Programa de Apoio à Pesquisa
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PPGAs	Programas de Pós-Graduação em Administração
PPGs	Programas de Pós-Graduação
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
PU	Políticas Universitárias
RIS	Reputação Institucional
RLM	Regressão Linear Múltipla
SBAP	Sociedade Brasileira de Administração Pública
SEMEAD	Seminários em Administração
STF	Supremo Tribunal Federal
TCI	Teoria do Capital Intelectual
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL	17
1.1 Justificativa e Unidades de Análise	25
2 ARTIGO 1. PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA PARA AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	28
2.1 Introdução	28
2.2 Fundamentação Teórica	29
2.3 Procedimentos Metodológicos	32
2.4 Resultados e Discussões	35
2.4.1 Análise Bibliométrica	35
2.4.1.1 <i>Evolução e caracterização da produção científica</i>	35
2.4.1.2 <i>Países de origem e afiliação institucional dos autores</i>	37
2.4.1.3 <i>Caracterização dos estudos e temas principais</i>	38
2.4.2 Perspectivas de Análise da OE nas Universidades Públicas	43
5.2. Conclusões	50
5.2.1 Contribuições Teóricas e Práticas.....	50
5.2.2 Limitações do Estudo	51
5.2.3 Sugestões para Estudos Futuros	52
3 ARTIGO 2. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ESCALA ENTRE-U	53
3.1 Introdução	53
3.2 Fundamentação Teórica	57
3.2.1 Educação Superior e Transformações das Universidades	57
3.2.2 Orientação Empreendedora na Pós-Graduação	62
3.3 Procedimentos Metodológicos	67
3.4 Resultados e Discussão	73
3.4.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE)	73
3.4.2 Regressão Linear Múltipla (RLM)	80
3.5 Conclusões	82
4 ARTIGO 3. CAPITAL INTELECTUAL E ABORDAGENS NÃO-CONVENCIONAIS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO	85
4.1 Introdução	85
4.2 Fundamentação Teórica	90
4.2.1 Capital Intelectual e Pós-Graduação em Administração no Brasil.....	90
4.2.2 Orientação Empreendedora e Abordagens Não Convencionais na Pós-Graduação.....	93
4.3 Procedimentos Metodológicos	100
4.4 Resultados e Discussão	103
4.4.1 Capital Intelectual: Atuação dos PPGs e Abordagens Não-Convencionais	103
4.4.1.1 <i>Universidade de São Paulo (USP)</i>	103
4.4.1.2 <i>Universidade Federal de Goiás (UFG)</i>	106
4.4.1.3 <i>Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)</i>	110

4.4.1.4 Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).....	113
4.4.1.5 Universidade Federal de Uberlândia (UFU).....	116
4.4.1.6 Universidade Federal de Viçosa (UFV).....	120
4.4.1.7 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).....	124
4.4.1.8 Universidade Federal de Lavras (UFLA)	127
4.4.2 Discussão e Aproximações entre as Ações dos PPGAs	130
4.5 Considerações Finais	133
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE	137
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	160
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	166
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	167
APÊNDICE D – ANÁLISE FATORIAL ENTRE-U	168
APÊNDICE E – MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	176
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA	182

1 INTRODUÇÃO GERAL

O cenário atual da pós-graduação no Brasil é marcado pelo expressivo crescimento na formação de mestres e doutores (CAPES, 2024), impulsionando diretamente a produção científica do país (Lopes, 2024; Pereira; Carvalho, 2021; Qasemi; Behzadi, 2021; Severiano Junior *et al.*, 2021; Share; Delaney; McDaid., 2023). No entanto, como destaca o autor, esse crescimento traz desafios consideráveis, especialmente no que tange à integração entre ciência acadêmica e inovação tecnológica. Para que essa relação seja efetiva, um caminho é o fortalecimento da colaboração entre a pesquisa pública e o setor empresarial, convertendo o conhecimento científico em inovação prática, na forma de processos gerenciais, novos conhecimentos, abordagens e tecnologias (Balasubramanian; Yang; Tello 2020; Benkovic *et al.*, 2022; Boardman; Ponomariov, 2009; Khademi *et al.*, 2015; Shichijo; Sedita; Baba, 2015; Wardani *et al.*, 2024).

No contexto brasileiro, a pós-graduação se consolidou em 1951, com a criação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Nesse período, surgiram os primeiros programas de pós-graduação em administração, com o objetivo de financiar a formação e capacitação de novos docentes e pesquisadores, promovendo competências como criatividade e inovação para enriquecer os processos educacionais e de pesquisa (Campos *et al.*, 2020).

Canton *et al.* (2021) destacam que o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) estabelece a pesquisa como eixo central. A minuta da proposta do PNPG 2024-2028 indica que 86% dos discentes da pós-graduação estão envolvidos em projetos de pesquisa (CAPES, 2024). Nesse contexto, espera-se que os resultados dessas investigações impulsionem o desenvolvimento de tecnologias e procedimentos aplicáveis aos setores público e privado. Diante desse cenário, as instituições de ensino superior (IES) têm intensificado seus esforços para aprimorar e monitorar o desempenho de seus programas de pós-graduação (Bianchetti; Sguissardi, 2024; Oliveira; Stecanela; Boufleuer, 2023). Esse compromisso se manifesta tanto na implementação de sistemas internos de avaliação quanto na participação em avaliações externas, como as conduzidas pela CAPES.

Em 2019, a CAPES apresentou uma nova dimensão formativa para a avaliação dos programas de pós-graduação referente ao período de 2017 a 2020. Essa mudança transformou os critérios de avaliação, que antes priorizavam uma abordagem quantitativa focada no número de publicações dos pesquisadores, para uma perspectiva mais qualitativa (Costa; Machado; Câmara, 2022; Horta, 2024; Oliveira; Stecanela; Boufleuer, 2023; Verhine; Dantas; Souza,

2024). A nova abordagem equilibra os critérios de avaliação entre os eixos de “programa”, “formação” e “impacto na sociedade” (Brasil, 2022).

Com isso, o sucesso de um programa deixou de se basear exclusivamente no desempenho individual dos docentes, passando a considerar também o impacto dos trabalhos desenvolvidos na formação dos discentes e na sociedade. Esse impacto é avaliado com base em sua inserção no campo da pesquisa e na qualidade das práticas profissionais (Oliveira; Stecanela; Boufleuer, 2023).

Embora a política de pós-graduação no Brasil venha sofrendo alterações, no intuito de se adaptar às novas tendências e sobretudo, valorizar a aplicação prática, inovação e produção qualificada, observa-se desafios importantes a serem superados (CAPES, 2024). O primeiro deles, diz respeito à retomada da legitimidade da pós-graduação, que foi duramente atacada nos últimos anos, e soma-se a isso, a pandemia, que acarretou uma diminuição na procura pela pós-graduação (Marques, 2024). Neste sentido, há a necessidade de se pensar alternativas para atração de novos alunos, para corroborar com a expectativa de aumentar o número de doutores formados, e impactar diretamente no desenvolvimento socioeconômico e tecnológico da nação (Carvalho, 2024).

Um segundo desafio, destacado na minuta da proposta do PNPG 2024-2028 é a inserção de mestres e doutores no mercado de trabalho. O documento aponta que, embora tenha ocorrido um aumento no número de mestres e doutores com emprego formal no Brasil, há um intervalo cada vez maior entre a obtenção do título e a inserção efetiva no mercado de trabalho. Essa tendência reflete uma absorção mais lenta desses profissionais em relação à velocidade de formação de novos titulados no país (CAPES, 2024).

Destaca-se, ainda, um desafio relacionado aos critérios de avaliação dos programas de pós-graduação. Durante anos, prevaleceram indicadores quantitativos, com ênfase no número de titulados e, sobretudo, na produção de artigos científicos (Bispo, 2020; Costa; Machado; Câmara, 2022). Como alternativa, foram propostas mudanças nos critérios avaliativos, para evidenciar o impacto e a contribuição das produções dos programas para a indústria e a sociedade. Embora essas mudanças representem um avanço ao reconhecer o valor gerado pelos programas, ainda persistem questionamentos e incertezas sobre a implementação desses critérios e a forma de mensurar as contribuições sem recorrer a avaliações excessivamente subjetivas (Horta, 2024; Verhine; Dantas; Souza, 2024).

Diante desses inúmeros desafios, diferentes alternativas podem ser pensadas para aprimorar a pós-graduação no Brasil, principalmente na Área 27 que engloba administração, administração pública, contabilidade e turismo. Uma proposta, seria integrar melhor o mercado

com a academia, através de políticas públicas que destaquem a potencialidade que a pós-graduação tem, seja na oferta de mão de obra qualificada, como também na proposição de tecnologias gerenciais e produtos inovadores que poderiam ser incorporados pelas organizações e a sociedade, fomentando o desenvolvimento socioeconômico (Alfalih; Ragmoun, 2020; Costa; Machado; Câmara, 2022; Etzkowitz, 1998; Riviezzo *et al.*, 2019; Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021).

Uma segunda alternativa está relacionada a mudanças no processo formativo dos alunos e ao incentivo à adoção de estratégias não convencionais no âmbito dos Programas de Pós-Graduação (PPGs). Segundo a CAPES (2024), um dos principais desafios atuais é reorientar a avaliação da pós-graduação, priorizando a qualidade do percurso formativo de mestres e doutores. Isso inclui colocar o aluno no centro do processo e valorizar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam formar indivíduos inovadores e aptos a contribuir de maneira efetiva para enfrentar os grandes desafios da sociedade (Kalar; Antoncic, 2015; Cleverley-Thompson, 2016; Wiggin *et al.*, 2023).

Canton *et al.* (2021) apontam que uma possível solução para esses desafios envolve a reorientação estratégica dos programas, aliada à adoção de abordagens inovadoras no ensino, na pesquisa e na extensão. Esse processo pode ser viabilizado por meio do fortalecimento de parcerias estratégicas, do estímulo contínuo à inovação e da aplicação prática do conhecimento, com foco no fomento ao empreendedorismo. Na literatura, o incentivo ao empreendedorismo no ambiente universitário, combinado a mudanças internas que buscam alinhar as instituições às tendências de competitividade, protagonismo local e inovação, está diretamente relacionado à perspectiva das Universidades Empreendedoras (Etzkowitz, 1998; Lima *et al.*, 2018; Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021).

Diversos estudos destacam que o modelo de universidade moderna deve se fundamentar no desenvolvimento de parcerias, na colaboração, em novas configurações institucionais e nas interações entre universidades, indústria e governo. Esses elementos têm o potencial de gerar impactos significativos no desenvolvimento socioeconômico regional (Alfalih; Ragmoun, 2020; Cai; Etzkowitz, 2020). Segundo Rodrigues (2006), uma universidade empreendedora caracteriza-se por sua postura proativa em analisar as mudanças no contexto em que atua, observando alterações no comportamento dos estudantes, identificando oportunidades em novos segmentos de mercado, com o objetivo de reconhecer novas possibilidades e mitigar ameaças, orientando o ensino, a pesquisa e a extensão para processos de inovação e empreendedorismo.

Com base nesses aspectos, entende-se que, além de oferecer um ensino de qualidade, as universidades e os programas de pós-graduação devem desempenhar papéis centrais na formação de mão de obra qualificada, na condução de pesquisas com impacto social significativo e na proposição de soluções inovadoras para maximização de resultados. Para isso, é essencial estimular o comportamento empreendedor de professores, alunos, gestores e servidores técnicos (Abidi *et al.*, 2022; Cleverley-Thompson, 2016; Kalar; Antoncic, 2015; Kanisoy; Sesen; Ekemen, 2024; Wibowo; Purwana; Wibowo, 2020).

Ademais, é fundamental que universidades, departamentos e programas promovam transformações em diversos aspectos estruturais e culturais. Isso inclui mudanças em ambientes formais e informais, na estrutura organizacional, na governança interna, nos mecanismos institucionais de apoio e inovação, bem como na cultura organizacional, priorizando a valorização do empreendedorismo no ambiente acadêmico (Dabic; González-Loureiro; Daim, 2015; Kalar; Antoncic, 2015; Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021; Wibowo; Purwana; Wibowo, 2020).

O fomento ao comportamento empreendedor interno (intraempreendedorismo) deve ser entendido como ações individuais ou coletivas direcionadas a iniciar processos de mudança dentro da organização, de maneira adaptativa, inovadora e com riscos calculados (Hornsby; Kuratko; Zahra, 2002; Tremml; Löbbe; Kuckertz, 2022). Nesse cenário, o conceito de Orientação Empreendedora (OE) é considerado um importante construto estratégico para impulsionar o intraempreendedorismo também em universidades públicas e programas de pós-graduação (Abidi *et al.*, 2022; Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Klofsten *et al.*, 2024; Moares *et al.*, 2024).

A OE envolve a criação de novos processos, práticas e atividades voltadas ao desenvolvimento organizacional, integrando decisões estratégicas e comportamentos individuais. Esse enfoque busca alinhar a instituição a um modelo mais dinâmico e inovador, essencial para enfrentar os desafios contemporâneos que permeiam as organizações públicas, como restrições orçamentárias, perda de legitimidade na prestação de serviços públicos de qualidade, burocratização de processos e tendência à manutenção dos *status quo* (Diefenbach, 2011; Lumpkin; Dess, 1996; Lima *et al.*, 2018; Lima; Teixeira; Almeida, 2023).

A OE em organizações públicas é comumente associada à três dimensões: inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Hodgkinson *et al.*, 2023; Tremml; Löbbe; Kuckertz, 2022, 2022; Urban; Nkhumishe, 2019). A partir dessas dimensões, são analisadas políticas e ações a nível individual e organizacional que objetivam aumentar a eficiência das organizações e a geração de valor público, seja na entrega de um serviço público de maior

qualidade, com uma maior satisfação dos cidadãos e, na criação de mecanismos inovadores e não convencionais de participação social e intervenção na sociedade (Diefenbach, 2011; Kearney; Meynhardt, 2016; Lima *et al.*, 2018).

No contexto universitário, Todorovic, McNaughton e Guild (2011) ao analisar um conjunto de departamentos acadêmicos em universidades públicas canadenses, propõem que a OE deve ser compreendida a partir de quatro dimensões: mobilização da pesquisa, não-convencionalidade, colaboração com a indústria e políticas universitárias. Essas dimensões permitem avaliar os esforços da administração universitária na promoção de uma cultura departamental que incentivem abordagens não convencionais e a aplicação do conhecimento. O objetivo é transformar esse conhecimento em inovações que gerem benefícios concretos para a sociedade (Andrade *et al.*, 2018; Athreye; Sengupta; Odetunde, 2023; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011; Riviezzo; Liñán; Napolitano, 2017).

A ideia de OE nas universidades compreende, então, a identificação de oportunidades e a adoção de abordagens não convencionais, envolvendo a diversificação das formas de financiamento, resolução problemas e formação de parcerias. Além disso, compreende também, a busca por diferentes alternativas para os programas acadêmicos, reformulação e adaptação de aspectos institucionais, implementação de novas disciplinas e metodologias inovadoras, bem como o estímulo ao trabalho conjunto com organizações internas e externas e a busca por novas perspectivas em ensino, pesquisa e extensão (Felgueira; Rodrigues, 2020; Lima; Teixeira; Almeida, 2023; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Neste sentido, a análise dos aspectos da OE, enquanto abordagens não convencionais, em universidades, departamentos e PPGs permite compreender os esforços empreendidos por servidores, coordenadores, professores e alunos na resolução de problemas complexos que desafiam o ambiente universitário. Entre esses desafios estão redução de recursos e financiamento público, crescente desinteresse pela pós-graduação, o aumento no intervalo entre a conclusão da formação e a inserção no mercado de trabalho formal, além das mudanças no perfil das pesquisas desenvolvidas. Essas pesquisas, cada vez mais, têm se orientado para uma perspectiva de aplicação prática e geração de impacto social, alinhando-se às demandas contemporâneas (Abidi *et al.*, 2022; Canton *et al.*, 2021; CAPES, 2024; Chaudhary *et al.*, 2023; Costa; Machado; Câmara, 2022; Flores *et al.*, 2024).

Para analisar abordagens não convencionais adotadas pelos PPGs, a Teoria do Capital Intelectual (TCI) se destaca como uma relevante corrente teórica, pois está diretamente alinhada à gestão do conhecimento (Ataei; Karimi; Zarei, 2024; Hughes *et al.*, 2022; Leitner, 2004; Liu, 2020). O capital intelectual é entendido como um estoque de conhecimento organizacional

continuamente gerenciado e reconfigurado por meio de processos dinâmicos, permitindo sua identificação, transferência e aplicação (Chaudary *et al.*, 2023). Esse estoque de conhecimento pode ser analisado a partir de três dimensões: capital humano, que engloba os processos de formação e aprendizagem dentro das organizações; capital estrutural, que abrange recursos, tecnologias e cultura organizacional; e capital relacional, que diz respeito aos relacionamentos e à cooperação com os *stakeholders* (Edvinsson; Malone, 1996).

Diversos estudos evidenciam a relação entre OE e as dimensões do capital intelectual, destacando que uma gestão eficaz desse capital contribui para a identificação e o aproveitamento de novas oportunidades empreendedoras. Isso ocorre ao fomentar um ambiente favorável à geração de conhecimento, à antecipação de mudanças no ambiente externo e à busca por oportunidades inovadoras e abordagens não convencionais (Al-Jinini; Dahiyat; Bontis, 2019; Chaudary *et al.*, 2023; Yassen *et al.*, 2023; Yuksel, 2024).

Com as recentes discussões e mudanças nos critérios de avaliação dos PPGs pela CAPES, que exigem uma produção acadêmica de maior impacto social, acredita-se um esforço crescente dos programas para se adequar a essas novas exigências. Nesse contexto, uma gestão eficiente do capital intelectual e o incentivo a abordagens não convencionais tornam-se fundamentais, especialmente diante do curto prazo para adaptação e da complexidade que caracteriza a educação pública (Canton *et al.*, 2021; Chaudhary *et al.*, 2023; Costa; Machado; Câmara, 2022; Peleias; Cunha; Parisi, 2018).

Assim, o fomento à OE no contexto das universidades públicas, promovendo transformações tanto individuais quanto organizacionais, pode contribuir significativamente para a formação, adaptação e aumento da legitimidade da pós-graduação, fortalecendo o seu capital intelectual. Uma cultura orientada ao empreendedorismo e à busca por abordagens não convencionais possibilita a diferenciação de profissionais e procedimentos, facilitando a formação para o mercado e a aplicação do conhecimento gerado (Chaudhary *et al.*, 2023; Dal-Soto; Souza; Benner, 2021; Hakala, 2009).

Historicamente, de acordo com Pérez-García *et al.* (2023), as áreas de pós-graduação em ciências biológicas, engenharias e ciências agrícolas, são apontadas como as mais desenvolvidas em termos de inovação e cooperação com a indústria para o desenvolvimento de tecnologias, com alta empregabilidade de doutores no setor privado. Entretanto, as áreas de ciências sociais aplicadas, com destaque para a administração, também buscam estimular o empreendedorismo e a inovação, embora ainda não estejam tão consolidadas na análise da sua colaboração com empresas (Andrade *et al.*, 2018; Canton *et al.*, 2021; Costa; Machado;

Câmara, 2022), o que pode gerar uma postura reativa aos estímulos institucionais advindo das CAPES.

Além disso, como apontado por Bispo (2020), existem contradições na pós-graduação em administração no Brasil, quanto ao seu papel na sociedade, sua natureza formativa, bem como a sua finalidade, o que acarreta divergências gerenciais e de capacidade de inovação entre os programas (Canton *et al.*, 2021). Os autores demonstram que alguns programas são mais propensos à inovação e com maiores níveis de OE, enquanto outros programas apresentam limitações importantes quanto ao estímulo a um ambiente inovador. Neste sentido, entende-se que possa haver diferentes níveis de maturidade e propensão a abordagens não convencionais por parte dos programas.

Nesse contexto, emergem questionamentos que orientam esta pesquisa, como: Os PPGs em administração, por meio do seu capital intelectual, estimulam a adoção de abordagens não convencionais? Há evidências de percepção da OE nos PPGs em administração no Brasil? A percepção da OE contribui com o processo de formação para o mercado de trabalho dos PPGs em administração? Existem diferenças na adoção de abordagens não convencionais pelos PPGs em administração?

A partir das indagações apresentadas, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa que norteará essa tese: há percepção de orientação empreendedora e adoção de abordagens não convencionais nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração no Brasil?

Com base nesse questionamento, este trabalho defende a **tese** de que há percepção da OE e adoção de abordagem não convencionais nos PPGs em Administração, contribuindo com a formação para o mercado de trabalho. No entanto, isso ainda ocorre de forma incipiente e com diferentes níveis de maturidade entre os programas. Além disso, observa-se a predominância de um caráter reativo às mudanças implementadas, sendo estas, em grande parte, motivadas por estímulos e diretrizes da CAPES.

O objetivo geral desta tese é analisar se há percepção de OE e adoção de abordagens não convencionais nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil. Especificamente, buscar-se-á:

- a) investigar, na literatura nacional e internacional, as diferentes perspectivas utilizadas na análise da OE no contexto das universidades públicas;
- b) verificar a percepção da OE nos PPGs e sua influência na formação para o mercado de trabalho;
- c) compreender as abordagens não convencionais adotadas pelos PPGs em administração no Brasil, com base nas dimensões do capital intelectual.

Para atender aos objetivos propostos, esta tese está estruturada em três artigos independentes, porém complementares.

O primeiro artigo apresenta uma análise da literatura nacional e internacional, destacando as perspectivas de análise da OE no contexto das universidades públicas. Metodologicamente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura em quatro bases de dados — Scielo, Scopus, Spell e Web of Science — conduzida em duas etapas: inicialmente, uma análise bibliométrica com o auxílio do software VOSviewer e, posteriormente, uma análise qualitativa de 61 estudos identificados no cenário nacional e internacional. Os resultados indicam que a OE contribui para o desenvolvimento das universidades públicas em diferentes níveis: individual, organizacional e externo. Quando esses aspectos estão devidamente alinhados, há um aumento no desempenho inovador das universidades, promovendo maior identificação do capital humano com atividades empreendedoras. Para que esse processo ocorra, fatores como motivação, financiamento, disponibilidade de recursos e uma cultura organizacional voltada à pesquisa aplicada são essenciais, além de uma estrutura de governança eficaz.

O segundo artigo apresenta uma análise quantitativa baseada em uma *survey* aplicada a 24 PPGs em Administração. Esses programas incluem todos aqueles que oferecem, simultaneamente, cursos de mestrado e doutorado acadêmicos em universidades públicas. O estudo buscou verificar a percepção da OE nos PPGs e sua influência na formação para o mercado de trabalho, utilizando uma adaptação do instrumento ENTRE-U, desenvolvido por Todorovic, McNaughton e Guild (2011). A pesquisa foi realizada com dados primários, obtidos por meio de um questionário estruturado, resultando em 208 respostas. Para a análise dos dados, empregaram-se Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Regressão Linear Múltipla (RLM). Os resultados confirmam a validade do construto no Brasil, embora com particularidades contextuais, estruturando-se em quatro fatores: colaboração em pesquisa, reputação institucional, inovação e não convencionalidade, e políticas universitárias. A percepção desses fatores, aliada à produtividade acadêmica e ao gênero dos participantes, demonstrou influência significativa no processo formativo dos programas.

Por fim, o terceiro artigo adota uma abordagem qualitativa para compreender as práticas não convencionais adotadas pelos PPGs em Administração no Brasil, com base nas dimensões do capital intelectual. Para isso, foram coletados dados primários por meio de 46 entrevistas com professores e coordenadores, além de dados documentais disponibilizados nos sítios institucionais dos programas e universidades analisadas. A análise dos dados foi realizada por

meio da técnica de análise de conteúdo, considerando as três dimensões do capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Os resultados indicam diferentes níveis de maturidade entre os PPGs na adoção de abordagens não convencionais e no estímulo à OE. Enquanto alguns programas já possuem uma cultura voltada à busca de parcerias, fontes alternativas de financiamento, cooperação com o mercado e inovações no ensino, outros ainda apresentam uma postura mais reativa, ajustando-se apenas às diretrizes estabelecidas pela CAPES. Dessa forma, há diferenças importantes no capital intelectual dos programas e na inclinação à adoção de abordagens não convencionais.

Diante da estrutura apresentada, esta tese se enquadra epistemologicamente sob uma perspectiva funcionalista, que se aproxima da compreensão positivista, buscando explicar o comportamento humano a partir das causas de determinadas situações que forçam os indivíduos a agirem de certas maneiras, a partir das pressões do ambiente (Donaldson, 2005). O positivismo, de acordo com Villamar (2015), é considerado uma epistemologia híbrida, pois combina o racionalismo com o empirismo e a lógica dedutiva com a lógica indutiva (perspectiva hipotético-dedutiva), partindo-se de procedimentos sistemáticos, quantitativos, empírico-analíticos e racionalistas.

A partir destes elementos, busca-se fazer certas generalizações e construir debates teórico-empíricos com base nos dados analisados, permitindo a comparabilidade entre os casos e uma melhor compreensão do fenômeno como um todo. Neste sentido, entendendo a OE em PPGs enquanto um campo emergente de estudo e ainda pouco explorado em relação aos seus resultados efetivos para a sociedade, esta pesquisa buscará exatamente suprir esta lacuna, ao observar como as abordagens não convencionais são desenvolvidas, e se contribuem ou não para melhorar a qualidade da formação de mestres e doutores em administração no Brasil.

1.1 Justificativa e Unidades de Análise

A relevância desta discussão está ancorada no volume de recursos financeiros que são destinados à pós-graduação no Brasil que são, na sua maioria, recursos públicos, seja pelo oferecimento de cursos por instituições públicas, concessão de bolsas de estudo e pesquisa, ou ainda recursos para o financiamento dos programas de pós-graduação (Bispo, 2020). Soma-se a isso, as recentes propostas de mudanças nos critérios de avaliação dos PPGs, que passaram a demandar estratégias inovadoras para a incorporação do conhecimento de relevante impacto social, bem como a formação de parcerias com o setor produtivo e a cocriação de soluções através da pesquisa aplicada. Todos estes elementos estão associados a uma formação mais

ampla dos discentes e egressos tornando-os mais preparados às transformações do cenário complexo contemporâneo (CAPES, 2024; Costa; Machado; Câmara, 2022).

Ademais, destaca-se ainda, a importância de estudar e compreender a OE em PPGs, visto que na literatura é reconhecida como um meio de desenvolver capacidades para tornar as organizações mais preparadas para a inovação e empreendedorismo (Correia, 2022; Lima; Teixeira; Almeida, 2023), corroborando com a nova proposta do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público (Decreto 10.506/2020). No âmbito das universidades, espera-se que o ensino e aplicação da OE em PPGs possa ser uma importante estratégia voltada à melhoria da qualidade do trabalho e formação dos titulados, com maior possibilidade destes em mercados não acadêmicos, além de gerar contribuições práticas e relevantes para as organizações e a sociedade (Morais, 2022).

Uma outra justificativa para a presente proposta de análise reside no estudo do campo da administração. Conforme apontado por Pérez-García *et al.* (2023), na literatura sobre empreendedorismo em universidades as áreas de pós-graduação em ciências biológicas, engenharias e ciências agrícolas são as mais desenvolvidas em termos de inovação e cooperação com a indústria, sendo o setor privado muito atuante na empregabilidade, principalmente de doutores. No entanto, a área de administração se demonstra promissora e um importante campo de estudo, visto que se direciona para a formação de gestores públicos e privados, sendo a inovação e o empreendedorismo elementos basilares na formação administrativa, o que cria a necessidade de compreender com esta área tem pensado em soluções criativas para melhorar os problemas complexos que permeiam as universidades e a pós-graduação (Abidi *et al.*, 2022; Bani-Mustafa, 2021; Bispo, 2020; Costa; Machado; Câmara, 2022).

Assim, as unidades de análise desta pesquisa foram os PPGs em Administração de universidades públicas que oferecem, simultaneamente, cursos de mestrado e doutorado acadêmicos. No Brasil, existem aproximadamente 200 PPGs na área de Administração que disponibilizam mestrado e/ou doutorado em níveis acadêmicos e profissionais. Dentre esses, 24 estão vinculados a universidades públicas — federais, estaduais e/ou municipais — e oferecem, de forma concomitante, os cursos de mestrado e doutorado acadêmicos. Esse grupo constitui a população amostral dos PPGs analisados nesta pesquisa (Sucupira/CAPES, 2024).

A escolha pelas universidades públicas, em um primeiro momento, justifica-se pelo complexo aparato institucional, legal e burocrático que rege essas instituições, o que acarreta maior dependência de financiamento público em comparação às instituições de ensino privadas, e pode limitar a cooperação com empresas e organizações privadas (Abidi *et al.*, 2022; Aydemir; Huang; Welch, 2022; Chang *et al.*, 2006; Khalid *et al.*, 2019; Riviezzo *et al.*, 2019).

No que diz respeito à opção por programas acadêmicos, destaca-se o fato de serem tradicionalmente concebidos como voltados à formação de docentes e pesquisadores (Bispo, 2020; Canton *et al.*, 2021; Costa; Machado; Câmara, 2022). No entanto, há evidências de que esses programas também preparam profissionais para o mercado de trabalho, tornando essencial a compreensão das principais abordagens não convencionais adotadas e das estratégias formativas empregadas para qualificar egressos tanto para carreiras acadêmicas quanto não acadêmicas (CAPES, 2024).

Como impactos da pesquisa buscou-se evidenciar elementos para a promoção de práticas empreendedoras e inovadoras nos PPGs, como estratégia para a melhoria de bens e serviços para as universidades e a geração de valor público, com uma formação mais ampla e direcionada ao mercado de trabalho. Aliado a isso, acredita-se que os resultados da pesquisa possam influenciar nas políticas de inovação e empreendedorismo das universidades, contribuindo com a proposição de instrumentos de gestão para as organizações públicas e privadas, a partir dos conhecimentos gerados, criação de grupos e centros de pesquisa voltados à produção acadêmica de relevante interesse social, formação de parcerias e busca por fontes diversificadas de financiamento, além de contribuir com a legitimidade e visibilidade das universidades.

Como avanço científico, propõe-se um conjunto de boas práticas para a gestão de PPGs com base na OE, destacando abordagens não convencionais adotadas pelos programas e que podem servir de referência para mudanças institucionais, organizacionais e individuais. Dessa forma, busca-se preencher a lacuna existente na compreensão de abordagens empreendedoras e inovadoras na área de Administração, um tema ainda pouco explorado na literatura nacional e internacional em ciências sociais aplicadas (Abidi *et al.*, 2022; Abou-Warda, 2015; Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Pérez-García *et al.*, 2023). No campo tecnológico, propõem-se instrumentos que auxiliem na gestão dos programas e subsidiem políticas públicas voltadas à Educação Superior, Ciência e Tecnologia, Empreendedorismo, e à Geração de Emprego e Renda.

Em síntese, acredita-se que uma análise nacional dos PPGs a partir de uma tese, pode induzir importantes transformações na educação superior continuada no Brasil, identificando aspectos e instrumentos que possam inspirar e ser utilizados por diversos programas permitindo uma melhor adaptação às mudanças propostas pela CAPES, de readequação da produção acadêmica, de um viés quantitativo para um viés qualitativo, de relevante impacto social.

2 ARTIGO 1. PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA PARA AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

2.1 INTRODUÇÃO

O ambiente contemporâneo, marcado por intensas transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, tem gerado impactos significativos em diferentes tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) vêm passando por mudanças que abrangem desde sua missão organizacional (Compagnucci; Spigarelli, 2020) e políticas universitárias (Dal-Soto; Souza; Benner, 2021) até os efeitos do conhecimento gerado na sociedade, especialmente no desenvolvimento econômico e social das localidades em que estão inseridas (Benkovic *et al.*, 2022; Migliori *et al.*, 2017).

As universidades, sobretudo as públicas, têm buscado cada vez mais desenvolver uma orientação empreendedora (OE) como resposta a cenários de austeridade fiscal, restrições orçamentárias e desafios de legitimidade. Essa abordagem visa ampliar as fontes de financiamento, bem como intensificar a produção, comercialização e aplicação social dos resultados de pesquisa (Compagnucci; Spigarelli, 2020; Etzkowitz, 2013; Khorshid *et al.*, 2023). De modo geral, a OE é compreendida como um conjunto de ações estratégicas que conferem às organizações um papel inovador e proativo na busca por melhores resultados. Isso inclui a geração de receitas alternativas, a otimização de processos internos e o desenvolvimento de soluções inovadoras para atender às demandas sociais e econômicas (Diefenbach, 2011).

No contexto universitário, Tijssen (2006) define a OE como uma capacidade latente das universidades de criar novos recursos e/ou otimizar aqueles já existentes, de modo que os resultados das atividades de pesquisa e o conhecimento gerado sejam explorados e comercializados em um ambiente econômico e de negócios. Esse processo pode ocorrer por meio de iniciativas individuais, ações coletivas ou da atuação de empresas de base tecnológica vinculadas à universidade. A OE pode ser analisada em dois níveis: no nível individual, com base nas características de professores, servidores e gestores de médio e alto escalão (Abdi *et al.*, 2022; Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Benkovic *et al.*, 2022; Khorshid *et al.*, 2023); e no nível organizacional, considerando os esforços institucionais voltados à promoção da inovação e do empreendedorismo (Al-Rawadiah, 2022; Etzkowitz, 2013; Migliori *et al.*, 2017; Riviezzo *et al.*, 2019).

Os estudos sobre a manifestação da OE em universidades têm se expandido ao longo dos anos, despertando o interesse de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento (Schimtz *et al.*, 2017). Embora seja um tema em ascensão, ainda não há um consenso sobre os impactos

dessas estratégias na gestão e nos resultados das universidades (Riviezzo *et al.*, 2019; Pacheco; Ferreira; Simões, 2023). Isso ocorre devido à heterogeneidade de fatores que influenciam esse processo, como história, tradição, disponibilidade de recursos, estrutura organizacional e características do sistema socioeconômico. Esses elementos afetam, de maneira distinta, as relações com parceiros externos e a capacidade das universidades de desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento local.

Em virtude de não haver um consenso na literatura sobre o tema, carecendo de uma maior exploração das diferentes possibilidades e perspectivas de manifestação da OE em universidades, questiona-se neste estudo: Quais são as principais abordagens analíticas da OE aplicadas às universidades públicas? O objetivo geral do estudo é investigar, na literatura nacional e internacional, as diferentes perspectivas utilizadas na análise da OE no contexto das universidades públicas.

Este estudo se justifica pelas contribuições significativas que a OE pode oferecer ao ambiente universitário. Entre seus potenciais benefícios, destacam-se a diversificação das fontes de financiamento, o aumento da satisfação de estudantes, servidores e professores, a melhoria da eficiência dos processos internos, o fortalecimento do desenvolvimento institucional e a ampliação da interação com a sociedade, bem como com organizações públicas e privadas (Al-Rawadiah, 2022; Compagnucci; Spigarelli, 2020; Khorshid *et al.*, 2023).

Além disso, o estudo possibilita uma compreensão mais aprofundada das relações entre universidade, governo e indústria, à luz da perspectiva da Triple Helix, e do papel do empreendedorismo acadêmico. Dessa forma, reforça-se a importância das universidades como agentes catalisadores da inovação e do conhecimento, promovendo o desenvolvimento local, regional e nacional (Benkovic *et al.*, 2022).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se uma breve fundamentação teórica, conceituando a OE no contexto universitário. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na sequência, expõem-se os resultados bibliográficos e qualitativos com base nos estudos analisados. Por fim, são discutidas as conclusões, bem como as implicações teóricas e práticas do estudo, além de suas limitações.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de OE é amplamente debatido na literatura nacional e internacional, sendo analisado a partir de dois diferentes níveis (Covin; Lumpkin, 2011). Como um construto unitário, a OE é definida como um conjunto de atributos organizacionais que refletem o “ser

empreendedor” de uma organização ou unidade de negócio, sendo sua mensuração baseada em três dimensões: inovação, proatividade e assunção de riscos (Covin; Wales, 2019).

Por outro lado, como um construto multidimensional, a OE é compreendida como a manifestação do empreendedorismo enquanto atributo organizacional. Nesse sentido, envolve todos os processos, práticas e atividades de tomada de decisão que resultam em inovação e desempenho superior, sendo caracterizada pela assunção de riscos, inovatividade, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin; Dess, 1996).

A OE está diretamente relacionada ao conceito de intraempreendedorismo, que se refere à criação de novas atividades econômicas dentro de organizações já existentes (Abidi *et al.*, 2022; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Nesse contexto, a OE envolve a integração de esforços organizacionais que demandam suporte e recursos para viabilizar a inovação em produtos, serviços e processos no nível institucional (Hornsby; Kuratko; Zahra, 2002). Diversos autores destacam que esse conceito pode ser aplicado a diferentes tipos de organizações, incluindo instituições públicas e sociais, que buscam não apenas oferecer serviços de qualidade à população, mas também aprimorar sua eficiência organizacional (Watarai; Farina, 2022).

No setor público, a OE tornou-se um elemento fundamental para impulsionar a inovação e a competitividade das organizações governamentais. Em um cenário marcado por restrições orçamentárias, questionamentos sobre a qualidade dos serviços públicos e a liberalização dos mercados, a OE desempenha um papel estratégico na promoção da responsabilidade social e na geração de valor público (Tremml; Löbbe; Kuckertz, 2022). Nesse contexto, é entendida como uma postura estratégica de nível organizacional, essencial para o crescimento e desenvolvimento institucional. Ela reflete o grau de inovação, proatividade e disposição para assumir riscos por parte das organizações públicas, influenciando diretamente sua capacidade de adaptação e resposta aos desafios do ambiente externo (Dess; Lumpkin, 2005; Miller, 1983).

Dentre as dimensões que compõe a OE, a inovatividade compreende mudanças incrementais ou radicais em produtos e serviços, com o objetivo de dar forma e valor às ações criativas que são cada vez mais incentivadas nessas organizações (Diefenbach, 2011; Lima *et al.*, 2018; Lumpkin; Dess, 1996). A proatividade trata-se de antecipar, identificar e antever às mudanças futuras, buscando sempre está à frente dos concorrentes na melhoria dos produtos e serviços, do que simplesmente imitá-los (Covin; Wales, 2019). Dessa forma, é o aproveitamento de oportunidades por parte das organizações públicas, para lidar com o cenário complexo que as permeiam.

Complementarmente às dimensões apresentadas, a OE envolve também assumir riscos que é sobre empreender ações ousadas com chances de retornos muito elevados, em vez de

focar somente em decisões cautelosas para alcançar os objetivos. Por outro lado, envolve também ter a capacidade de entender que para aproveitar oportunidades potenciais, requer que as organizações aceitem o risco de fracassar em termos de decisões (Tremml; Löbbe; Kuckertz, 2022).

No contexto universitário, muitas instituições têm sido incentivadas a adotar uma postura empreendedora, alinhando-se à concepção do conhecimento como um recurso estratégico capaz de gerar vantagens econômicas. Esse movimento envolve a comercialização de pesquisas e a ampliação das atividades acadêmicas para além das funções tradicionais de ensino e pesquisa básica (Gibb; Haskins; Robertson, 2013). Nesse sentido, Todorovic, McNaughton e Guild (2011) destacam que a adaptação das universidades e de seus departamentos acadêmicos ao estímulo ao empreendedorismo exige mudanças estruturais e culturais, abrangendo aspectos de governança, gestão e administração institucional.

A implementação da OE nas universidades associa-se diretamente ao papel que essas instituições desempenham na sociedade, visto que são incubadoras naturais que recriam constantemente novas ideias, tecnologias e promove novas ideias de negócio para contribuir com a criação de vantagem competitiva sustentável (Tatarski *et al.*, 2020). Além disso, para os autores, é o ambiente universitário que permite acadêmicos e estudantes acessarem o conhecimento por meio de pesquisas e palestras, incluindo projetos de pesquisa, publicações científicas e um programa educacional, o que envolve também uma educação empreendedora.

A Escala ENTRE-U, proposta por Todorovic, McNaughton e Guild (2011), é um importante instrumento para identificar a OE em universidades, sendo composta por quatro dimensões: mobilização da pesquisa, não-convencionalidade, colaboração com a indústria e políticas universitárias. A primeira dimensão, Mobilização da Pesquisa (MP), está relacionada às parcerias e ao envolvimento externo nas atividades de pesquisa, com o objetivo de assegurar que os resultados gerados sejam valorizados, aplicáveis e compartilhados no mercado e com as partes interessadas (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Como consequência, espera-se uma transformação nos sistemas de apoio à criação de conhecimento e inovação, impactando diferentes níveis: individual, grupal, organizacional e comunitário (Felgueira; Rodrigues, 2020).

A dimensão Não-Convencionalidade (NC) está associada à identificação de oportunidades, à adoção de abordagens inovadoras para financiamento, resolução de problemas e trabalho em parceria, além do desenvolvimento de atividades fora do ambiente universitário (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Esse processo está intimamente relacionado à assunção de riscos, uma vez que adotar práticas não convencionais implica, por sua natureza,

lidar com maior incerteza e interdependência com as partes interessadas. Muitas vezes, isso substitui métodos tradicionais de financiamento e colaboração por alternativas mais inovadoras e disruptivas.

A Colaboração com a Indústria (CI) refere-se ao engajamento de departamentos, faculdades e estudantes com o setor privado. Diversos estudos indicam que os pesquisadores que mantêm maior colaboração com o setor privado tendem a aumentar a qualidade e a performance de suas pesquisas em comparação àqueles que não se envolvem com a indústria (Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021; Urbano; Guerreiro, 2013). Além disso, essa colaboração facilita a identificação de oportunidades para a incorporação do conhecimento gerado e a transferência de tecnologias, promovendo o desenvolvimento e a aplicabilidade de projetos de pesquisa. Isso, por sua vez, contribui para a formação de uma indústria baseada no conhecimento, maximizando os resultados da pesquisa (Etzkowitz, 2013).

As Políticas Universitárias (PU) são elementos internos cruciais que desempenham um papel fundamental no estímulo à orientação empreendedora. Entre os fatores que compõem essa dimensão, destaca-se a cultura organizacional da universidade, bem como sua capacidade de ser receptiva e de estimular abordagens inovadoras. Esse processo envolve uma perspectiva *bottom-up* no desenvolvimento das políticas, garantindo um bom alinhamento entre as políticas institucionais e os objetivos dos departamentos e setores acadêmicos (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

A compreensão da OE em universidades públicas tem ganhado destaque na literatura nacional e internacional, sendo analisada sob diferentes perspectivas e níveis organizacionais. A partir dessa abordagem, espera-se ampliar as oportunidades para que acadêmicos impulsionem avanços científicos e utilizem descobertas e propriedade intelectual de maneira sustentável. Esse processo contribui não apenas para o desenvolvimento da ciência e tecnologia, mas também para o progresso do ensino superior no longo prazo (Ramadini *et al.*, 2025).

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma análise abrangente da literatura foi conduzida para sistematizar o conhecimento acumulado acerca da interação entre orientação empreendedora e universidades. Para tal, recorreu-se às bases de dados nacionais Scielo e SPELL e internacionais Scopus e Web of Science, notoriamente valorizadas na esfera acadêmica e sendo reconhecidas atualmente como as principais fontes de literatura científica na área de ciências sociais e sociais aplicadas (Cardell *et al.*, 2020).

As buscas foram procedidas de forma ampla, sem restrições temporais, na data do dia 16/01/2025 e culminou no total de 505 artigos, abrangendo publicações do período de 1999 a 2025. Na Tabela 2.1 abaixo são apresentados os *strings* de busca utilizados, bem como os critérios de seleção e o total de artigos para cada uma das bases de dados.

Tabela 2.1. Resultados das buscas por base de dados e critérios utilizados

Base de Dados	Resultados	Strings de Busca	Crítérios
SCOPUS	277	(“Entrepreneurial Orientation” AND “Universit**”)	Title, Abstract and Author Keywords
Web Of Science	228		
SCIELO	4	(Orientação Empreendedora) AND (Universidade) ¹	Todos os campos
SPELL	9		
Total		505 artigos encontrados	

Fonte: Elaboração própria.

A seleção dos artigos para a revisão sistemática começou com a escolha de trabalhos publicados em periódicos científicos submetidos a revisão por pares, excluindo-se trabalhos de conferências, resultando em 505 artigos iniciais. O *software* Rayyan foi empregado para remover os artigos duplicados (139 artigos), diminuindo o número amostral para 366 artigos. Posteriormente, uma análise criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave foi realizada (302 artigos excluídos), levando à identificação de 64 artigos que se alinhavam de forma direta com o foco da pesquisa.

Os critérios de exclusão dos estudos foram os seguintes: foram descartados aqueles que não tinham as universidades como foco de análise, que abordavam apenas estudantes de graduação ou que eram estudos bibliométricos. Essa decisão foi tomada devido ao objetivo deste trabalho, que se concentra na contribuição da orientação empreendedora nas políticas universitárias, com ênfase na pós-graduação e na gestão universitária.

Após a definição dos estudos elegíveis, realizou-se o *download* dos 64 artigos selecionados para leitura integral. Durante esse processo, verificou-se que três artigos da literatura internacional não estavam disponíveis em acesso aberto ou para estudantes vinculados à Universidade Federal de Viçosa. Considerando os critérios éticos em pesquisa e a necessidade de garantir a qualidade e credibilidade acadêmica do trabalho, esses artigos foram excluídos, resultando em uma amostra final de 61² artigos, sendo 56 internacionais e 5 nacionais.

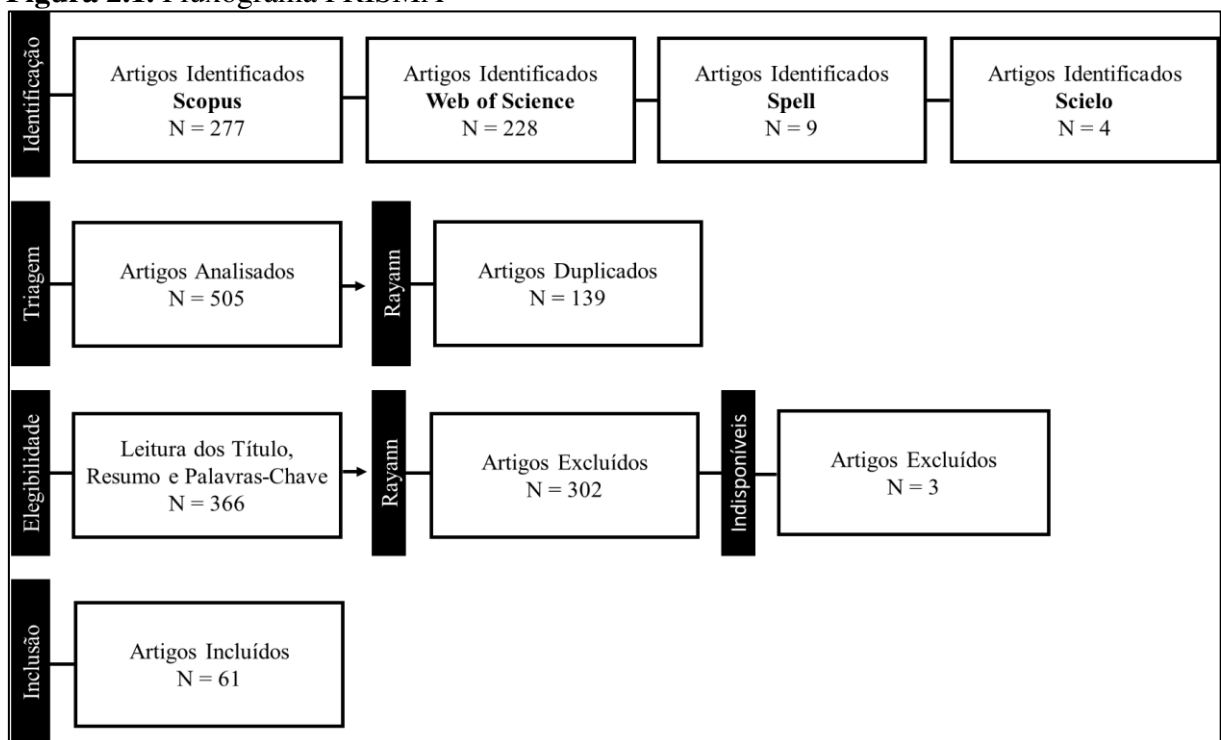
¹ Para a base de dados SPELL, em virtude de limitações na definição dos critérios de busca, optou-se pela busca do termo (orientação empreendedora) em todos os campos, AND (universidade) no resumo.

² A lista completa de estudos analisados pode ser acessada por meio do link:

https://drive.google.com/file/d/1LkcCVeIp5jKHL0qqhLDEKLTvuhyLwYnM/view?usp=drive_link

De forma complementar, para minimizar vieses subjetivos e erros de atribuição, foi adotado o método PRISMA, proporcionando maior transparência e facilitando a replicação da pesquisa (Selçuk, 2019). Além disso, foram utilizados indicadores bibliométricos para analisar as características da produção científica ao longo do tempo, identificar os autores mais relevantes, mapear as palavras-chave mais frequentes e explorar as redes de citação e co-ocorrência de palavras-chave. O fluxograma da pesquisa bibliográfica, elaborado com base nas diretrizes do PRISMA, está apresentado na Figura 2.1.

Figura 2.1. Fluxograma PRISMA



Fonte: Elaboração própria.

Para descrever o cenário da orientação empreendedora nas universidades e aprofundar a análise, recorreu-se ao VOSviewer, versão 1.6.19, que é uma ferramenta bibliométrica eficaz na criação de representações gráficas e na classificação de conjuntos de dados baseados em suas similaridades e diferenças. Esta técnica ajuda a mitigar a subjetividade comum na análise qualitativa, aproveitando as palavras-chave dos próprios autores para uma avaliação mais objetiva (Van Eck; Waltman, 2010). A análise pelo *software* contemplou um total de 55 artigos³, permitindo a identificação de redes de co-ocorrência e cocitação.

³ Justifica-se o uso de somente os artigos selecionados para análise e que estavam disponíveis na base Scopus. Essa opção decorre da compatibilidade de formato e linguagem com o software *Vosviewer*, e por ser a base com o maior número de estudos identificados e selecionados.

Após a análise bibliométrica, procedeu-se com a análise qualitativa dos 61 artigos identificados nas bases nacionais e internacionais⁴. Essa análise busca compreender os desdobramentos e contribuições da OE para as universidades públicas, atendendo ao objetivo geral da pesquisa.

2.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

2.4.1 Análise Bibliométrica

Esta seção apresenta dados sobre a evolução da produção científica ao longo dos anos, os periódicos que mais publicaram estudos relacionados ao objeto de pesquisa, os países de origem e as afiliações institucionais dos autores, os trabalhos mais citados, o mapa de cocitação e os principais temas abordados nos estudos. Esses indicadores fornecem uma visão abrangente de como a OE tem sido explorada no contexto universitário, destacando suas potencialidades para as universidades públicas.

2.4.1.1 Evolução e caracterização da produção científica

Ao analisar os 61 artigos identificados na literatura nacional e internacional, observa-se um crescimento a partir de 2019 (Figura 2.2), embora haja uma variação no número de estudos nos anos seguintes. O primeiro estudo da amostra foi publicado em 2004, sendo intitulado “*The framework of static and dynamic components: an examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship*”, escrito por Zelimir Todorovic. Acredita-se que esse estudo tenha sido uma importante referência para tratar o tema do empreendedorismo no âmbito das universidades, mas ainda com foco no ensino.

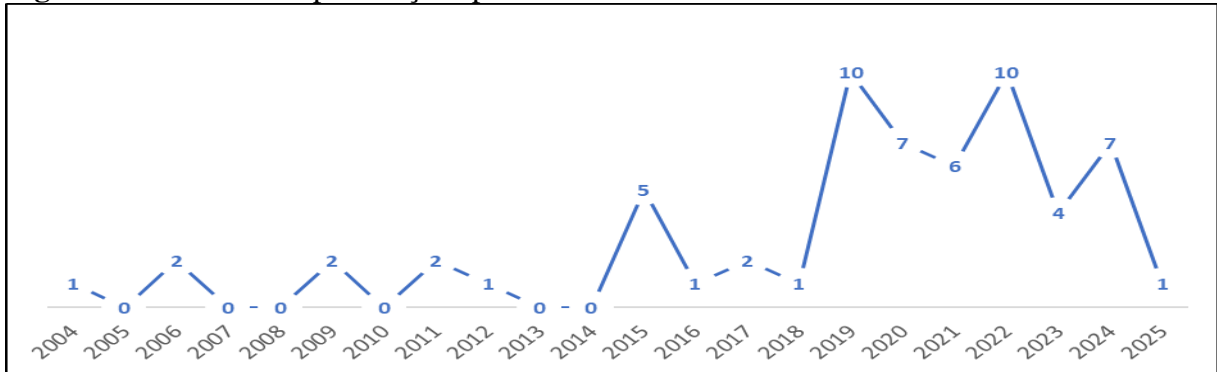
Os próximos dois estudos foram publicados somente em 2006, com foco grande na ideia de capacidades de relacionamento e na aferição de ganhos econômicos com a produção científica. No período de 2006 a 2014, observa-se uma variação no número de estudos por ano, mas sempre limitando-se a, no máximo, dois estudos por ano. No ano de 2015 observa-se uma crescente no número de estudos, com cinco artigos publicados, e uma ênfase no tema das Universidades Empreendedoras.

Os anos de 2019 e 2022 foram os anos com os maiores números de publicações (10), refletindo uma tendência de crescimento no interesse dos autores pelo estudo da orientação empreendedora no âmbito universitário, abordando diferentes temas como: liderança, comportamento individual, capitalização do conhecimento, intraempreendedorismo, entre

⁴ A apresentação dos resultados e da análise teve como referência o estudo de Martens *et al.* (2016).

outros. Destaca-se, também, que a partir de 2019 observa-se uma média anual de pouco mais de seis estudos por ano.

Figura 2.2. Número de publicações por ano



Fonte: Dados da pesquisa.

Um dado que chama atenção nas publicações é a grande variedade de periódicos que tem publicado sobre o tema. Os estudos analisados foram publicados em um total de 47 periódicos diferentes. Conforme observado na Tabela 2.2, apenas oito periódicos possuem dois ou mais trabalhos publicados no período analisado, o que representa 17,02% do total de periódicos identificados.

Tabela 2.2. Periódicos com maior número de publicações

Periódico	JCR	SJR	Artigos
Technological Forecasting and Social Change	12,9	3,118	4
Technovation	11,1	2,593	3
The Journal of Technology Transfer	4,6	0,694	3
Sustainability	3,3	0,672	3
International Journal of Innovation, Creativity and Change	-	0,225	3
International Entrepreneurship and Management Journal	6,2	1,763	2
Management Decision	4,1	1,144	2
Management Science Letters	-	-	2
Strategic Entrepreneurship Journal	5,4	3,268	1
Research Policy	7,5	3,219	1
Small Business Economics	6,5	2,530	1
Technology in Society	10,1	2,249	1
Higher Education	3,6	2,065	1
Studies in Higher Education	3,7	1,614	1
Journal of Innovation and Entrepreneurship	-	0,895	1
Outros Periódicos	-	-	32

Fonte: Dados da pesquisa.

O periódico com o maior número de publicações (4) foi o *Technological Forecasting and Social Change*, denominado como um importante fórum para lidar diretamente com metodologias e práticas de previsão tecnológica e estudos futuros como ferramenta de

planejamento, e suas interrelações com fatores sociais, ambientais e tecnológicos (Technological Forecasting and Social Change, 2025). O periódico *Journal of Small Business and Entrepreneurship* publicou o primeiro trabalho da amostra, em 2004.

Em relação ao fator de impacto (JCR) e o SJR, observa-se que, de uma maneira geral, os quatro periódicos mais relevantes são: *Technological Forecasting and Social Change*, *Technovation*, *Strategic Entrepreneurship Journal* e *Research Policy*. Observa-se, também, que dois deles foram aqueles que mais publicaram trabalhos sobre o tema.

De uma maneira geral, observa-se uma grande diversidade de temas centrais que os periódicos identificados abordam, com destaque para aspectos de: sustentabilidade, previsão e transferência de tecnologia, inovação, empreendedorismo, gestão, educação superior e política. Esses resultados reforçam a interdisciplinariedade do tema da orientação empreendedora no contexto universitário, podendo contribuir sobre diferentes aspectos, gerenciais ou não.

2.4.1.2 Países de origem e afiliação institucional dos autores

Os 61 estudos analisados foram escritos por 187 pesquisadores no total. Estes são originários de 34 países diferentes, conforme evidenciado na Tabela 2.3. A nível continental, há uma grande concentração de pesquisadores europeus (37) e asiáticos (29) estudando o tema.

Os dois países com maior número de autores são Itália e Estados Unidos, com 8 autores cada, seguido do Brasil (6), Espanha (5) e Indonésia (5). Um dado interessante é que a literatura evidencia que a gênese dos estudos sobre Universidades Empreendedoras e Orientação Empreendedora no contexto universitário é no Estados Unidos (Cai; Etzkowitz, 2020), mas observa-se uma disseminação e interesse em diferentes autores, de diferentes continentes no estudo do tema, tornando-se algo de interesse mundial.

Tabela 2.3. Países de atuação dos autores dos estudos analisados

Continente	País	Artigos	Continente	País	Artigos
Europa	Itália	8	América do Sul	Brasil	6
	Espanha	5		Índia	5
	Portugal	4		Kuwait	3
	Reino Unido	4		Taiwan	3
	Alemanha	3		Irã	2
	Sérvia	3		Japão	2
	Eslovênia	2		Jordânia	2
	Suécia	2		Malásia	2
	Bélgica	1		Tailândia	2
	Croácia	1		Turquia	2
	Dinamarca	1		Arábia Saudita	1
	Finlândia	1		Bahrein	1
	Holanda	1		Cazaquistão	1
	Romênia	1		Emirados Árabes	1

África	Egito	1		Índia	1
	Nigéria	1		Paquistão	1
América do Norte	Estados Unidos	8	América do Norte	Canadá	1

Nota: Existem autores que são coautores em diversos artigos, cada coautoria foi considerada como um artigo.
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às instituições de vínculo dos autores, observa-se um total de 95 instituições diferentes (Tabela 2.4). As universidade de Novi Sad (Sérvia), Sebelas Maret (Indonésia), Belgrade (Sérvia), Las Palmas de Gran Canaria (Espanha) e Sevilha (Espanha) foram as identificadas com o maior número de autores nos estudos analisados. Esses dados destacam a Sérvia e a Espanha como os países sedes das instituições com o maior número de autores afiliados.

Tabela 2.4. Instituições de vínculos dos autores

Instituição	País	Autores
University of Novi Sad	Sérvia	6
Universitas Sebelas Maret	Indonésia	4
University of Belgrade	Sérvia	4
University of Las Palmas de Gran Canaria	Espanha	4
University of Seville	Espanha	4
Australian College of Kuwait	Kuwait	3
Centre for R&D Monitoring (ECOOM)	Bélgica	3
Chulalongkorn University	Tailândia	3
Mutah University	Jordânia	3
Universidade da Beira Interior	Portugal	3
Universidade Federal de Sergipe	Brasil	3
Universitas Negeri Jakarta	Indonésia	3
Universitas Padjadjaran	Indonésia	3
Universiti Teknologi Malaysia	Malásia	3
University Jaume I	Espanha	3
University of Cádiz	Espanha	3
University of Chieti-Pescara	Itália	3
University of Massachusetts Lowell	Estados Unidos	3
University of Padova	Itália	3

Fonte: Dados da pesquisa.

2.4.1.3 Caracterização dos estudos e temas principais

Para a compreensão da literatura analisada, é interessante compreender quais estudos são os mais citados. Conforme evidenciado na Tabela 2.5, são apresentados aqueles trabalhos que obtiveram mais de 50 citações ou menções, a partir do Google Scholar⁵. Dos 61 trabalhos analisados, apenas 8 trabalhos não obtiveram nenhuma menção ou citações, representando uma porcentagem de 13%.

⁵ A escolha pelo indicador de citações do Google Scholar se deve ao fato de que os estudos provêm de quatro bases de dados distintas, o que poderia gerar discrepâncias no número de citações caso fossem utilizadas outras fontes.

O trabalho com maior número de menções (2.069) é o estudo de Walter, Auer e Ritter (2006) que analisa o impacto das capacidades de relacionamento e a orientação empreendedora nos resultados das *spin-offs* acadêmicas. Esse estudo representa um marco teórico para o tema, demonstrando uma forte relação com as ideias de Universidades Empreendedoras, tema que induziu a compreensão da orientação empreendedora no contexto universitário e acadêmico.

Tabela 2.5. Caracterização dos trabalhos mais citados

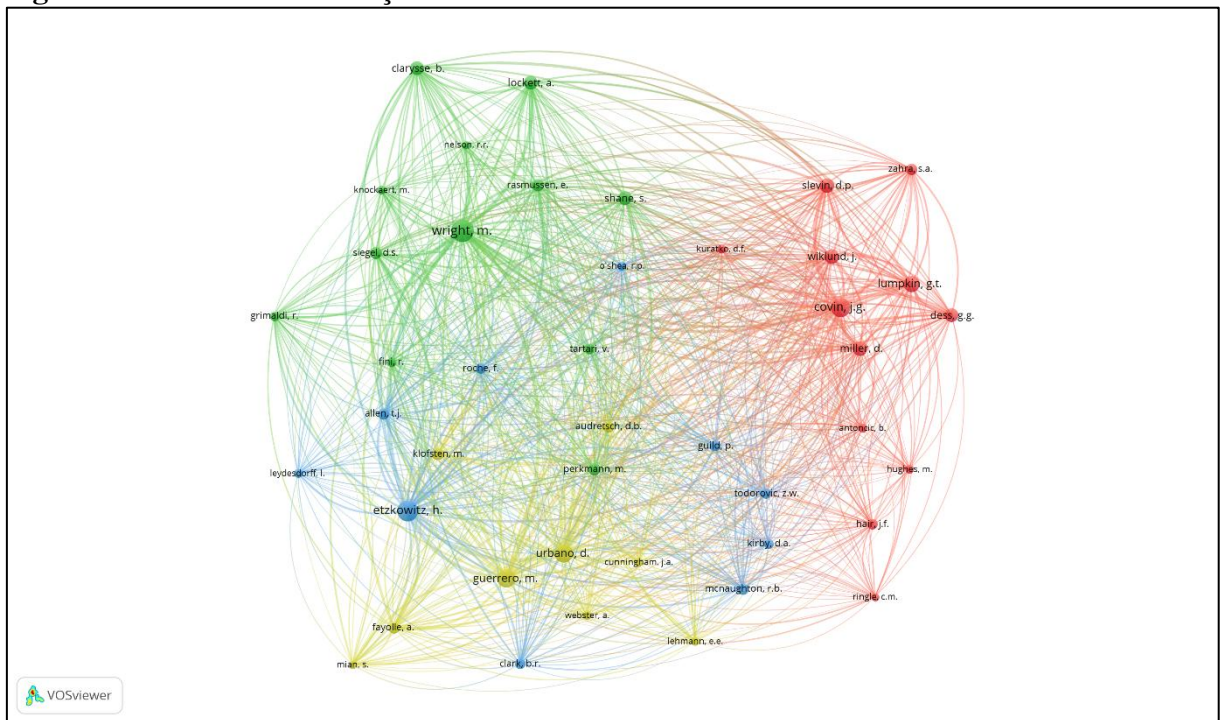
Autor (Ano)	Title	Revista	Citações
Walter; Auer; Ritter (2006)	The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance	Journal of Business Venturing	2.069
Van Looy <i>et al.</i> (2011)	Entrepreneurial effectiveness of European universities: An empirical assessment of antecedents and trade-offs	Research Policy	482
Boardman; Ponomariov (2009)	University researchers working with private companies	Technovation	434
Kalar; Antoncic (2015)	The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries	Technovation	302
Todorovic, McNaughton e Guild (2011)	ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities	Technovation	292
Hakala (2009)	The future of the academic calling? Junior researchers in the entrepreneurial university	Higher Education	189
Feola <i>et al.</i> (2021)	The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia	Journal of the Knowledge Economy	107
Cleverley-Thompson (2016)	The role of academic deans as entrepreneurial leaders in higher education institutions	Innovation Higher Education	93
Riviezzo <i>et al.</i> (2019)	European universities seeking entrepreneurial paths: The moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship	Technological Forecasting and Social Change	93
Chang <i>et al.</i> (2006)	Managing academic innovation in Taiwan: Towards a 'scientific-economic' framework	Technological Forecasting & Social Change	91
Dabic; González-Loureiro; Daim (2015)	Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities: The case of Croatian and Spanish universities	Technology in Society	89
Migliori <i>et al.</i> (2019)	The relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in University Spin-Offs	International Entrepreneurship and Management Journal	83
Soetanto; Geenhuizen (2019)	Life after incubation: The impact of entrepreneurial universities on the longterm performance of their spin-offs	Technological Forecasting and Social Change	71
Khalid <i>et al.</i> (2019)	Entrepreneurship and organizational performance: Empirical insight into the role of entrepreneurial training, culture and government funding across higher education institutions in Pakistan	Management Science Letters	57
Hormiga <i>et al.</i> (2017)	The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: the mediating role of knowledge sharing	The Journal of Technology Transfer	50

Nota: O número de citações/menções se baseia no Google Scholar, para padronizar o indicador, visto que são utilizadas diferentes bases científicas. Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro estudo identificado na amostra, escrito por Todorovic (2004), é citado por 31 trabalhos, não sendo apresentado na Tabela 4. Um dado que chama atenção, ao observar os estudos mais citados, é uma maior concentração na ideia de Universidades Empreendedoras e na transferência de tecnologia. No entanto, observam-se estudos que remetem à cultura empreendedora nas universidades, a efetividade empreendedora, a cooperação com empresas privadas, a proposição da Escala ENTRE-U, o papel dos jovens pesquisadores, da inovação, e a orientação empreendedora de grupos de pesquisa.

Além da análise dos trabalhos mais relevantes, propõem-se a análise de cocitação das referências dos 55 artigos que estavam disponíveis na Plataforma Scopus (Figura 2.3), como explicado nos procedimentos metodológicos. Apesar de não ser a totalidade dos estudos da amostra, esses estudos contemplam a grande maioria.

A análise de cocitação foca na identificação de conexões intelectuais entre trabalhos científicos com base em e quantas vezes são citadas juntos. Esta abordagem proporciona uma visão dinâmica das relações entre publicações, destacando não apenas a relevância individual de cada documento, mas também a interconexão temática dentro de um campo específico, possibilitando discernir influências, identificar correntes de pensamento e mapear a estrutura cognitiva subjacente à evolução do conhecimento científico (Cardella *et al.*, 2020). É como traçar um mapa das relações entre os estudos, o que ajuda a ter uma visão mais completa da rede de conhecimento em um determinado campo (Hou *et al.*, 2018).

Figura 2.3. Análise de cocitação

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciado, foram formadas 43 redes, tomando por base os 5.086 autores identificados, com o parâmetro de no mínimo 15 citações para um autor. Dentre os autores mais citados, destacam-se: Wright, M. (110), Etzkowitz, H. (88), Covin, J. G. (75), Urbano, D. (72), Guerrero, M. (70) e Lumpkin, G. T. (51). Com essa análise, fica evidente quem são os principais autores que embasaram os estudos da orientação empreendedora no ambiente universitário, com destaque para autores que trabalham a ideia de Universidades Empreendedoras e a orientação empreendedora no setor privado.

Outra análise importante, compreende a análise de co-ocorrência de palavras-chave. Essa técnica quantifica a frequência com que certas palavras-chave aparecem juntas na literatura científica, revelando padrões e relações semânticas. Sua importância reside na capacidade de identificar temas relevantes e conexões entre conceitos, facilitando a organização de evidências, proporcionando uma compreensão mais clara das tendências e lacunas no conhecimento de um campo específico de pesquisa (Goyal; Howlett, 2018; Olumekor, 2022).

Para delimitar a análise de co-ocorrência de palavras, este artigo optou por um número de mínimo de co-ocorrência em pelo menos duas vezes ($n \geq 2$). Das 270 palavras-chaves identificadas, 34 redes foram formadas, conforme evidenciado na Figura 2.4.

Cluster Roxo – Universidade Empreendedora: Os termos que compõem este *cluster* destacam fortemente a literatura sobre a universidade empreendedora, que está intimamente ligada à OE. A formação de uma universidade empreendedora exige uma gestão eficaz do conhecimento, essencial para garantir a transferência de tecnologias. Além disso, observa-se uma predominância de estudos que envolvem diversas nações e culturas, com ênfase particular na área de engenharia, devido ao seu caráter aplicado e foco em soluções práticas.

Cluster Azul Claro – *Spin-Off* e Performance: Esse *cluster* destaca as relações entre a proposição de *spin-offs* por parte das universidades e os resultados que essas empresas geram. Destaca-se que a orientação para o mercado é um importante para a geração de resultados por parte das *spin-offs* acadêmicas, além de haver uma predominância de estudos sobre o tema no contexto europeu.

Cluster Azul Escuro – Empreendedorismo Acadêmico: A relação proposta nesse *cluster* tem como destaque a ideia do empreendedorismo acadêmico, que se relaciona diretamente com a proposição de patentes e a comercialização do conhecimento e das pesquisas acadêmicas. Destaca-se ainda, uma preocupação com os aspectos institucionais e sociais que permeiam esse processo de transferência e comercialização do conhecimento gerado a partir das pesquisas acadêmicas.

Cluster Amarelo – Empreendedor: Os termos que compõem esse *cluster* chamam atenção para os aspectos individuais, com ênfase no empreendedor. Destaca-se a necessidade de fomentar uma cultura voltada ao empreendedorismo nas universidades, como indutora de atitudes empreendedoras nos professores, pesquisadores e gestores universitários. Ao estimular essa cultura acredita-se que possa aumentar a performance organizacional e conseqüentemente, melhorar a formação dos alunos e a capitalização do conhecimento. Por fim, destaca-se a Tailândia como um país que tem se destacado nos estudos com ênfase no indivíduo e sua contribuição para a performance das universidades.

2.4.2 Perspectivas de Análise da OE nas Universidades Públicas

Com base nos artigos identificados na literatura nacional e internacional, esta seção apresenta os desdobramentos e implicações da orientação empreendedora no contexto universitário. Como ilustrado na Figura 4, o tema pode ser analisado sob diferentes perspectivas: a dimensão externa, relacionada à transferência e comercialização do conhecimento; a dimensão organizacional, voltada para a melhoria dos resultados e o fortalecimento de uma cultura empreendedora; e a dimensão individual, que abrange os aspectos comportamentais dos acadêmicos.

Os 61 estudos analisados foram classificados segundo essas três perspectivas. A distribuição da amostra revela que 16 estudos exploram a dimensão externa (26,2%), 17 focam na dimensão individual (27,9%) e 28 abordam a dimensão organizacional (45,9%). Conforme evidenciado no Quadro 2.1, as três perspectivas foram caracterizadas quanto à sua definição e os temas correlatos.

Quadro 2.1. Principais perspectivas e temas discutidos

Perspectiva	Foco dos estudos	Temas correlatos
Externa	Ênfase na capacidade de relacionamento das universidades e <i>spin-offs</i> acadêmicas, destacando a transferência de conhecimento e tecnologia por meio de patentes e contratos de licenciamento, produção científica e formação empreendedora.	Relacionamento interorganizacionais, comercialização do conhecimento, orientação para o mercado, orientação para o cliente, consultoria, formação empreendedora e inserção regional.
Organizacional	Ênfase nos atributos organizacionais que promovem a orientação empreendedora e sua contribuição para o aprimoramento do desempenho dos departamentos acadêmicos e das universidades.	ENTRE-U, educação empreendedora, universidades empreendedoras, grupos de pesquisa, apoio e financiamento, cultura organizacional, políticas institucionais, capital intelectual, estratégia, interações, tomada de risco, desenvolvimento sustentável e liderança transformacional.
Individual	Ênfase nas características e comportamentos individuais que contribuem para a formação da orientação empreendedora e o engajamento com a inovação e o empreendedorismo.	Engajamento, interação, atitudes, percepção, desempenho científico, demografia, gênero, intenção empreendedora, motivação, intraempreendedorismo e liderança.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os estudos que abordam a orientação empreendedora sob uma perspectiva externa, buscam, em sua maioria, retratar os resultados na forma de *spin-offs*, transferência de tecnologia e registros de patentes. Desse grupo de estudos, o trabalho de Walter, Auer e Ritter (2006) destaca o impacto da capacidade de relacionamento e da orientação empreendedora no desempenho das universidades, mensurado através das *spin-offs*. Os resultados demonstram que para as *spin-offs* aferirem melhores resultados elas precisam ir além da orientação empreendedora, precisam também desenvolver uma boa capacidade de relacionamento.

Adicionalmente, Al-Rawadiah (2022), Chang, Tsai-Lin e Liang (2022) e Migliori *et al.* (2019) destacam aspectos que favorecem a comercialização do conhecimento e a transferência de tecnologia, como a orientação para o cliente, a orientação para o mercado e a folga comercial, respectivamente. A orientação para o cliente refere-se à capacidade da universidade de oferecer serviços educacionais acessíveis, com boa reputação, um ambiente atrativo e um atendimento eficaz às necessidades dos estudantes (Al-Rawadiah, 2022). A orientação para o mercado envolve a criação de uma inteligência de mercado em toda a organização, visando compreender

as necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminando essa visão entre os departamentos e aprimorando a capacidade de resposta da instituição (Migliori *et al.*, 2019). Por fim, a folga comercial, conforme apontado por Chang, Tsai-Lin e Liang (2022), diz respeito à liberdade das universidades para alocar recursos não utilizados na exploração de novas oportunidades.

Os estudos classificados nessa perspectiva exploram diversos fatores que podem impulsionar a comercialização do conhecimento, seja por meio da criação de *spin-offs* (Migliori *et al.*, 2019; Riviezzo *et al.*, 2019; Soetanto; Geenhuizen, 2019; Walter; Auer; Ritter, 2006), do registro de patentes (Aydemir; Huang; Welch, 2022; Riviezzo *et al.*, 2019; Van Looy *et al.*, 2011) ou do aumento da produtividade em pesquisa (Graf; Menter, 2022; Wardani *et al.*, 2024). A maioria dos estudos indica que a OE tem uma relação positiva e significativa com a transferência de tecnologia. No entanto, fatores como políticas institucionais (Benkovic *et al.*, 2022) e a criação de centros ou escritórios de tecnologia (Chang; Tsai-Lin; Liang, 2022; Khademi *et al.*, 2015) são importantes para a efetividade desse processo e contribuem para um melhor desempenho organizacional, bem como para melhorar a formação empreendedora dos alunos.

Balasubramanian, Yang e Tello (2020) destacam que o financiamento público é também um fator contribuinte para impulsionar o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e, conseqüentemente, a comercialização do conhecimento. Para isso, é fundamental que os professores se engajem na divulgação das pesquisas realizadas, promovendo uma orientação empreendedora, o que possibilitará às universidades colherem benefícios de longo prazo a partir do conhecimento gerado.

Além do financiamento, a visibilidade institucional e a percepção da qualidade da universidade e de seus departamentos acadêmicos, aliados à OE, estão diretamente relacionadas ao desempenho da inovação acadêmica, refletido em publicações, *spin-offs* e patentes (Wardani *et al.*, 2024). Os autores destacam que a visibilidade institucional modera a relação entre OE e desempenho inovador, além de apontarem que departamentos universitários com maior inserção internacional tendem a apresentar melhores indicadores de OE.

De modo geral, sob a perspectiva externa, de aplicação e comercialização do conhecimento, fatores como a capacidade de relacionamento em rede, as políticas institucionais voltadas para a inovação e o empreendedorismo e o engajamento em pesquisas aplicadas são essenciais para que as universidades aprimorem seu desempenho inovador, refletido na comercialização e transmissão do conhecimento. Para isso, é fundamental que as universidades públicas adotem novas abordagens para a gestão de negócios, tomem decisões estratégicas e

aproveitem oportunidades para o desenvolvimento de novos serviços e produtos (Al-Rawadiah, 2022), contribuindo para uma formação empreendedora.

No nível individual, os 17 estudos analisados exploram uma variedade de comportamentos, atitudes e características que pesquisadores, servidores e estudantes de doutorado precisam desenvolver para fortalecer sua OE. Grande parte desse movimento decorre de mudanças estruturais, institucionais e no perfil dos pesquisadores, que buscam uma colaboração mais estreita com a indústria e se envolvem em projetos de pesquisa voltados para contribuições práticas às organizações e à sociedade (Hakala, 2009). Boardman e Ponomariov (2009) destacam que, além da colaboração com a indústria, fatores como a concessão de bolsas de pesquisa e a estabilidade dos docentes também favorecem o engajamento em atividades empreendedoras.

Alguns estudos indicam que diversos aspectos comportamentais são importantes para definir um cientista empreendedor, incluindo eficiência, persistência, atuação em rede, trabalho em equipe, motivação, atitude, autoeficácia, autoliderança, percepção e proatividade (Cleverley-Thompson, 2016; Kalar; Antoncic, 2015; Kanisoy; Sesen; Ekemen, 2024; Muffato *et al.*, 2022; Wibowo; Purwana; Wibowo, 2020). Além disso, fatores demográficos e profissionais também influenciam a propensão ao empreendedorismo, como gênero, experiência docente, área de atuação (Abidi *et al.*, 2022; Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Rodrigues *et al.*, 2019) e, sobretudo, produtividade em pesquisa, que está diretamente relacionada ao comportamento empreendedor, a partir da identificação de áreas inexploradas e avanços científicos (Shichijo; Sedita; Baba, 2015).

Além disso, alguns estudos se dedicam ao desenvolvimento de instrumentos para identificar e classificar a orientação empreendedora individual (OEI). No estudo de Ferreira e Rodrigues (2020), os autores adaptam a Escala ENTRE-U para o nível individual, criando um instrumento que esclarece as responsabilidades dos pesquisadores e define rotinas capazes de agregar valor competitivo aos departamentos acadêmicos.

Já Rodrigues *et al.* (2019) propõem uma taxonomia para classificar os pesquisadores com base em sua propensão à orientação empreendedora. Os resultados indicam que, em nível global, a maioria dos pesquisadores se enquadra na categoria de “seguidores”, ou seja, possuem uma inclinação para a OEI, apresentando resultados positivos, porém com maior ênfase na mobilização da pesquisa.

Conforme destacado por Khorshid *et al.* (2023), os aspectos individuais podem ser potencializados por uma liderança transformacional, que incentive os servidores a participarem do processo de tomada de decisão e a adotarem abordagens criativas para solucionar desafios.

Essa liderança estimula a improvisação e a inovação, permitindo superar barreiras que dificultam a universidade ou o departamento de desenvolver atividades empreendedoras. Outro aspecto importante, é a formação de uma cultura organizacional voltada ao empreendedorismo, que estimule o capital humano a se engajar na captura de novas oportunidades e na inovação em ensino, por meio da educação empresarial, e na pesquisa de relevante impacto social (Abidi *et al.*, 2022; Baena-Luna *et al.*, 2022; Muffato *et al.*, 2022; Wibowo; Purwana; Wibowo, 2020).

Para que esses aspectos individuais sejam efetivamente aproveitados, é fundamental a percepção de um ambiente acadêmico que apoie a orientação empreendedora (Kalar; Antoncic, 2015; Wibowo; Purwana; Wibowo, 2020), além de um esforço contínuo para ampliar o financiamento das pesquisas e fortalecer a qualidade dos departamentos acadêmicos (Cleverley-Thompson, 2016; Tatarski *et al.*, 2020). Nesse contexto, Dabic, González-Loureiro e Daim (2015) sugerem que, para acomodar diferentes perfis de docentes, é essencial estabelecer uma estrutura de governança que os engaje na construção de uma universidade empreendedora.

Os 28 estudos voltados para o contexto organizacional destacam diferentes aspectos da OE, como a promoção de uma cultura universitária voltada ao empreendedorismo, a educação empreendedora, os instrumentos de mensuração, sua manifestação em grupos de pesquisa e os impactos no desempenho das organizações. Todos esses aspectos contribuem para ideia do desenvolvimento organizacional (Lima *et al.*, 2018), por meio de uma estrutura de governança.

Dentre esses estudos, merece destaque a Escala ENTRE-U, proposta por Todorovic, McNaughton e Guild (2011), reconhecida como um instrumento legítimo para mensurar a OE no nível organizacional. A escala é composta por quatro dimensões: mobilização da pesquisa, não convencionalidade, colaboração com a indústria e políticas universitárias. Essas dimensões buscam determinar o desempenho inovador dos departamentos acadêmicos, que engloba a produção científica e a transferência de conhecimento e tecnologia (Cvijic *et al.*, 2019; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Oito estudos utilizaram essa escala e evidenciaram diversos desdobramentos da OE nas universidades, tais como: a busca por financiamento para atividades de pesquisa junto à indústria (Cvijic *et al.*, 2019); o aumento da visibilidade dos departamentos acadêmicos (Abou-Warda, 2015); o engajamento acadêmico e a criação de um ambiente propício ao empreendedorismo (Greven *et al.*, 2020); e a percepção dos benefícios advindos da interação com a indústria e da adoção de abordagens não convencionais (Kalar, 2020). Destaca-se ainda, a viabilidade do seu uso em múltiplos contextos nacionais, abarcando países desenvolvidos, quanto em desenvolvimento, como o Brasil (Lima; Teixeira; Almeida, 2023).

Além da proposição de escalas de mensuração, destaca-se a importância de fomentar uma cultura universitária voltada ao empreendedorismo e à inovação (Dal-Soto; Souza; Benner, 2021; Todorovic, 2004). No estudo de Khalid *et al.* (2019), argumenta-se que o financiamento governamental atua como fator mediador na relação entre cultura universitária e desempenho. Já Yama *et al.* (2019) sugerem que a cultura exerce um papel mediador entre a OE e o desempenho organizacional, sendo a busca pela qualidade total um elemento central nesse processo.

Nesse contexto, Khorshid e Mehdiabadi (2021) apontam que a construção de uma orientação para a inovação requer tanto recursos tangíveis, como capital humano, e recursos intangíveis, como a identidade organizacional, de forma a integrar processos e valores institucionais. Para que essa transformação ocorra, torna-se essencial o fortalecimento do engajamento acadêmico e o estabelecimento de relações interpessoais e interorganizacionais (Greven *et al.*, 2020).

Nos estudos sobre a influência da OE no desempenho dos departamentos acadêmicos e das universidades como um todo, Yoshioka-Kobayashi (2019) destaca três fatores determinantes: políticas institucionais, recursos e cultura. Esses elementos devem ser desdobrados na criação de um centro de tecnologia, no fortalecimento da autonomia administrativa, na promoção da educação para o empreendedorismo e na implementação de um programa de capital de risco, ampliando as fontes de financiamento para além das governamentais.

Sharma (2017) argumenta que a educação para o empreendedorismo também é importante, e deve abranger a preparação para o mercado de trabalho, a integração com o ecossistema empreendedor, a oferta de disciplinas voltadas para o tema, o treinamento empreendedor para docentes, o estímulo à OE entre os alunos e a criação de centros de incubação que permitam a aplicação prática do conhecimento. Para viabilizar essas iniciativas, Athyere *et al.* (2023) ressaltam a importância do papel dos coordenadores de programas e departamentos na promoção desses aspectos por meio de uma liderança ativa. Dessa forma, é possível fortalecer um ambiente organizacional de apoio ao empreendedorismo dentro das instituições acadêmicas (Ramadini *et al.*, 2024).

No âmbito organizacional, destaca-se, também, a relevância da análise da OE no nível dos grupos de pesquisa, visando a identificação de novos temas e o fortalecimento de parcerias (Hormiga *et al.*, 2017). Os autores ressaltam que as três dimensões da OE — inovatividade, proatividade e assunção de riscos — contribuem para o melhor desempenho dos grupos de pesquisa, desde que mediadas pelo compartilhamento de conhecimento. Esse processo

evidencia que a disseminação do conhecimento gerado e a troca de informações potencializam a produtividade acadêmica, especialmente entre grupos orientados para o empreendedorismo.

Diante de tudo que foi apresentado, e as diferentes formas de manifestação da OE no contexto universitário, a Figura 2.5 ilustra um modelo teórico sobre as suas potencialidades e desdobramentos nas universidades públicas.

Figura 2.5. Perspectivas de análise da OE nas universidades públicas



Fonte: Elaboração própria.

O modelo apresenta um conjunto de abordagens analíticas da OE nas universidades públicas. Essas abordagens podem ser analisadas sob diferentes perspectivas. No nível individual, a OE está associada a um conjunto de características e comportamentos que podem ser compreendidos e desenvolvidos como preditores da orientação empreendedora. No nível organizacional, envolve dimensões analíticas, recursos e mecanismos institucionais de incentivo, sustentados por uma cultura voltada à inovação e ao desempenho inovador. Além disso, a OE nas universidades públicas gera impactos concretos, como a transferência de conhecimento por meio da produção científica, contratos de licenciamento e patentes, criação de spin-offs e startups, bem como uma formação acadêmica empreendedora, alinhada às demandas do mercado de trabalho, resultado da interação entre fatores individuais e estímulos organizacionais.

5.2. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi investigar, na literatura nacional e internacional, as diferentes perspectivas utilizadas na análise da OE no contexto das universidades públicas. Os resultados indicam que a OE contribui para o desenvolvimento das universidades públicas em diversos níveis: individual, organizacional e externo. Quando esses aspectos estão devidamente alinhados, é possível aumentar o desempenho inovador das universidades, promovendo uma maior identificação do capital humano com as atividades empreendedoras. Para que isso ocorra, são necessários fatores como motivação, financiamento, recursos e uma cultura organizacional que estimule a pesquisa aplicada, além de uma estrutura de governança eficaz.

De maneira geral, observa-se que a maioria dos estudos enfoca a manifestação da OE no nível organizacional, especialmente no que se refere ao desempenho dos departamentos acadêmicos ou da universidade como um todo. Isso reforça a dimensão estratégica que a OE assume nas organizações, conforme apontado por Lumpkin e Dess (1996). No entanto, há uma tendência crescente de ampliar a compreensão do tema, incluindo aspectos individuais e os resultados inovadores gerados, que não se restringem apenas a *spin-offs* e patentes.

Além disso, observa-se a possibilidade de ampliar a compreensão do tema para outras dimensões, como os grupos de pesquisa (Hormiga *et al.*, 2017) e a pós-graduação (Hakala, 2009; Lima; Teixeira; Almeida, 2023; Muffato *et al.*, 2022). Isso ocorre porque a maior parte dos resultados inovadores de uma universidade provém das atividades de pesquisa, que possuem grande potencial para gerar benefícios econômicos e sociais. Nesse contexto, estimular o comportamento empreendedor nos pesquisadores dos grupos de pesquisa, aumentar o engajamento na colaboração com atores internos e externos e fomentar a busca por temas de pesquisa atuais e relevantes, pode resultar em ganhos significativos para as universidades públicas no médio e longo prazo.

5.2.1 Contribuições Teóricas e Práticas

As contribuições deste estudo se dividem em teóricas, voltadas para o campo do conhecimento, e práticas, voltadas para a gestão de departamentos acadêmicos e universidades públicas. Inicialmente, como contribuição teórica, este estudo visa ampliar as possibilidades de análise da OE no contexto universitário, destacando que ela não se limita ao número de patentes ou *spin-offs* gerados. O estudo evidencia que a publicação científica é um dos principais resultados das universidades, estando diretamente relacionada à inovação e à OE.

Além disso, no campo do conhecimento, busca-se apresentar diferentes instrumentos de análise, como a Escala ENTRE-U, amplamente utilizada para compreender a manifestação da

OE. Destaca-se também a interdisciplinaridade do tema, que abrange comportamentos individuais, estrutura e cultura organizacional, transferência e comercialização do conhecimento, ensino do empreendedorismo e a capacidade de relacionamento para maximizar o capital intelectual desenvolvido nas universidades públicas. Todos esses aspectos são sintetizados e ilustrados na proposição de um modelo teórico sobre os desdobramentos e as potencialidades da OE para as universidades públicas, conforme apresentado na Figura 5.

Quanto às contribuições práticas, destaca-se que, para garantir a efetividade da OE no contexto universitário, é essencial criar um ambiente que apoie e incentive a busca constante pela inovação por parte de alunos, professores e funcionários. Para isso, é necessário promover o intraempreendedorismo e estabelecer uma cultura organizacional sólida, apoiada por uma estrutura de governança eficaz que favoreça o relacionamento com instituições públicas e privadas.

Além disso, é fundamental buscar fontes alternativas de financiamento, as quais podem ser potencializadas por meio da construção de parcerias com a indústria. Esses relacionamentos oferecem oportunidades de adotar abordagens não convencionais e identificar temas e desafios práticos para serem explorados e desenvolvidos nos departamentos acadêmicos. Também se destaca a importância de uma liderança que fomente esse ambiente empreendedor, juntamente com a criação de uma infraestrutura que inclua disciplinas voltadas ao empreendedorismo, centros de inovação, estímulos organizacionais e uma abordagem proativa, visando o engajamento acadêmico.

5.2.2 Limitações do Estudo

As limitações do estudo são de natureza teórica e metodológica. No âmbito teórico, destaca-se que o empreendedorismo é um conceito polissêmico, com diferentes terminologias para descrever ações semelhantes em organizações públicas e privadas. Além disso, há uma crítica quanto à manifestação da orientação empreendedora em organizações públicas, devido às suas características distintas das organizações privadas, o que pode restringir sua aplicabilidade e análise.

Do ponto de vista metodológico, uma limitação do estudo reside na delimitação do *string* de busca, que se concentrou no termo “orientação empreendedora”. Essa escolha pode ter restringido o alcance das buscas e, conseqüentemente, o conjunto de resultados analisados. Também se observa que o estudo não incluiu trabalhos provenientes de teses, dissertações, trabalhos técnicos ou chamadas especiais em periódicos internacionais, o que pode ter deixado de fora estudos relevantes.

5.2.3 Sugestões para Estudos Futuros

Como sugestões para estudos futuros, observa-se que existem importantes lacunas a serem exploradas, especialmente no que se refere às ações desenvolvidas pelas universidades para fomentar uma orientação empreendedora voltada para o campo da pesquisa científica. Nesse sentido, é fundamental compreender como a pós-graduação no Brasil e no exterior tem se estruturado para promover ações e comportamentos empreendedores, não apenas visando à criação de *spin-offs* e à comercialização da pesquisa, mas também à aplicação prática dos resultados obtidos. Isso pode ocorrer por meio de intervenções organizacionais, treinamentos e desenvolvimento, além de consultorias empresariais, que possibilitam a transformação do conhecimento gerado em soluções práticas para o mercado e a sociedade.

Destaca-se também a necessidade de aprofundar a compreensão sobre como as universidades têm buscado diversificar as fontes de financiamento para a pesquisa, além das fontes governamentais. Nesse contexto, a orientação empreendedora emerge como uma via promissora, pois envolve a adoção de abordagens não convencionais, a construção de redes e relacionamentos com o mercado, e a mobilização da pesquisa, disseminando o conhecimento gerado para a sociedade.

Por fim, é relevante explorar, também, como os aspectos individuais podem ser direcionados para a criação de oportunidades empreendedoras e inovadoras nos departamentos e universidades. Neste contexto, o papel da cultura organizacional e a criação de um ambiente de apoio são cruciais. A liderança desempenha um papel fundamental no fomento ao interesse de professores e alunos na busca por soluções inovadoras. Assim, torna-se essencial identificar quais fatores são determinantes para estabelecer um ambiente propício ao empreendedorismo e à inovação nas universidades públicas.

3 ARTIGO 2. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ESCALA ENTRE-U

3.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, diversos fatores têm impulsionado uma transformação no papel das universidades, orientando-as a converter a pesquisa e o conhecimento em motores de crescimento econômico, inovação e empregabilidade (Soetanto; Geenhuizen, 2019). Entre esses fatores, destacam-se a postura mais restritiva de governos quanto ao financiamento do ensino superior, o avanço científico, o desenvolvimento colaborativo e interdisciplinar das pesquisas, além das mudanças nas expectativas sociais sobre o papel e a contribuição das universidades (Abidi *et al.*, 2022; Cvijić *et al.*, 2019; Dal-Soto; Souza; Benner, 2021; Lima; Teixeira; Almeida, 2023).

Diante desse cenário, as universidades têm sido compelidas a adotar uma postura mais empreendedora, reavaliando suas missões institucionais, promovendo mudanças organizacionais e, sobretudo, fortalecendo os laços com a indústria e a sociedade. Como resultado, diversos estudos apontam para uma mudança de paradigma no papel dessas instituições, que passaram a ser vistas não apenas como geradoras de conhecimento (Etzkowitz, 1998; Khorshid *et al.*, 2023; Pacheco *et al.*, 2024; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Esse novo papel evidencia a importância estratégica das universidades na inovação organizacional e tecnológica, com destaque para a aplicação prática do conhecimento, e não apenas para sua criação (Cvijić *et al.*, 2019).

Nesse contexto de maior contribuição e aplicação prática do conhecimento gerado, as universidades passam a ser denominadas como universidades empreendedoras, assumindo um papel renovado em suas missões tradicionais e desempenhando um papel estratégico no desenvolvimento das regiões em que estão inseridas (Etzkowitz, 2004). Segundo Guerrero, Cunningham e Urbano (2015), a identidade de uma universidade empreendedora é construída com base em três atividades principais: a) ensino, que atua como gerador de capital humano, formando profissionais altamente qualificados para atender às demandas das organizações; b) pesquisa, responsável por produzir capital de conhecimento, gerando avanços científicos e inovações; c) comercialização ou parcerias, que disseminam o capital empreendedor ao transformar acadêmicos em criadores de empregos ou intraempreendedores e ao capitalizar e transmitir ideias por meio de atividades de transferência de conhecimento.

As universidades empreendedoras, alinhadas aos estímulos de órgãos reguladores do ensino superior e da educação continuada no Brasil e no mundo, têm respondido às demandas da indústria e de organizações públicas por uma força de trabalho criativa, inovadora e empreendedora, composta por graduados altamente qualificados e empregáveis (Andrade *et al.*, 2018). Além disso, elas enfrentam desafios relacionados à competição por estudantes e por fontes de financiamento provenientes da indústria e do governo, principalmente, com o objetivo de fortalecer o desempenho em pesquisa, desenvolver tecnologias e atender às crescentes exigências de adaptação às tendências globais, como a massificação do ensino superior e as aspirações de alcançar padrões de excelência internacional (Khorshid *et al.*, 2023).

Esses desafios têm levado muitas universidades ao redor do mundo a adotar uma orientação empreendedora e a se adaptarem às demandas de mercado, por meio da comercialização ou aplicação do conhecimento gerado em pesquisas, patentes ou a proposição de *spin-offs* (Riviezzo; Liñán; Napolitano, 2017). No entanto, no contexto brasileiro, conforme destacado por Lima, Teixeira e Almeida (2023) e CAPES (2024), o desenvolvimento de tecnologias em diversas áreas ainda é incipiente. Por outro lado, observa-se um esforço significativo das universidades brasileiras em conduzir pesquisas, especialmente em nível de pós-graduação, com relevância econômica e social, visando à aplicação prática em organizações e na sociedade.

Nesse sentido, infere-se que a orientação empreendedora em universidades no Brasil esteja mais alinhada à perspectiva do intraempreendedorismo, que reflete uma estratégia de busca pela inovação e expansão dentro das próprias instituições (Klofsten, 2024). Kreiser *et al.* (2021) destacam que o intraempreendedorismo resulta da combinação de uma visão estratégica empreendedora, de uma arquitetura organizacional que a favoreça e de uma forte orientação empreendedora entre os membros da organização. No caso das universidades, isso se manifesta no corpo docente, nos técnicos e nos estudantes, por meio de comportamentos caracterizados pela inovação, proatividade e assunção de riscos no desenvolvimento das atividades administrativas e nas pesquisas.

A orientação empreendedora (OE) pode ser entendida de diversas formas e aplicada em múltiplos contextos, sendo reconhecida como uma estratégia que os atores utilizam para estabelecer objetivos organizacionais, sustentar sua visão e criar vantagem competitiva, cuja natureza varia conforme o tipo de organização (Martens *et al.*, 2016). No contexto universitário, a literatura sobre o tema ainda é incipiente, especialmente no que se refere aos departamentos acadêmicos e aos programas de pós-graduação, bem como os fatores que podem estimular e promover a OE nesses ambientes (Khorshid *et al.*, 2023).

Os estudos apontam para a proposição e discussão de escalas de mensuração (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011); características e atitudes empreendedoras do corpo docente (Abidi *et al.*, 2022; Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Dabic; González-Loureiro; Daim, 2015; Khorshid *et al.*, 2023); análise do nível de orientação empreendedora de estudantes (Kör; Wakkee; Mutlutürk, 2020; Kumar; Paray; Dwivedi, 2021); gestores (Tatarski *et al.*, 2020); grupos de pesquisa (Hormiga *et al.*, 2017); e escolas de negócio (Abou-Warda, 2015). Outros estudos também apontam para atividades voltadas para potencializar os resultados das pesquisas acadêmicas e o compartilhamento de conhecimento (Hakala, 2009; Tijssen, 2006); educação empreendedora (Perez *et al.*, 2024); e principalmente, o desempenho das universidades na comercialização e transferência de tecnologia (Lima; Teixeira; Almeida, 2023; Migliori *et al.*, 2019; Montiel-Campos, 2018; O’Shea *et al.*, 2005; Riviezzo *et al.*, 2019; Soetanto; Van Geenhuizen, 2019). Diante disso, observa-se a necessidade de se compreender melhor como a orientação empreendedora se manifesta internamente aos departamentos acadêmicos, sobretudo nos programas de pós-graduação.

Cvijić *et al.* (2019) destacam que, no contexto da OE nas universidades, as dotações de capital humano e as redes sociais são frequentemente consideradas os dois pilares fundamentais para que os cientistas contribuam com novos conhecimentos para a sociedade. Grande parte da produção científica no Brasil, seja na forma de pesquisa, transferência de conhecimento ou tecnologia, está vinculada à pós-graduação (Audy; Carvaho, 2022; CAPES, 2024; Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 2018). Contudo, essa produção frequentemente carece de uma OE adequada para ser efetivamente difundida e aplicada na sociedade, visto que envolvem tanto o capital humano, como a construção de redes sociais (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

A compreensão da OE em organizações públicas e privadas exige a análise de dimensões que vão além daquelas tradicionalmente propostas por Lumpkin e Dess (1996) – inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva – originalmente focadas no ambiente empresarial e na performance das organizações. Para atender à necessidade de uma escala que incorporasse características específicas do contexto acadêmico, Todorovic, McNaughton e Guild (2011) desenvolveram a escala ENTRE-U, baseada em quatro dimensões: mobilização da pesquisa (MP), não-convencionalidade (NC), colaboração com a indústria (CI) e políticas universitárias (PU).

Devido à sua relevância e aplicabilidade ao ambiente acadêmico, a escala ENTRE-U tem sido amplamente adotada na literatura e analisada em instituições de ensino em diversos contextos. Exemplos incluem estudos de âmbito global (Felgueira; Rodrigues, 2020), países em

desenvolvimento na Europa (Tatarski *et al.*, 2020), instituições de ensino no Brasil (Kaniak; Cherobin; Ribeiro, 2021), Croácia e Espanha (Dabic; González-Loureiro; Daim, 2015), Egito (Abou-Warda, 2015), Portugal (Brás *et al.*, 2021), e Sérvia (Benković *et al.*, 2022; Cvijić *et al.*, 2019). No entanto o seu foco de análise tem sido mais em cursos voltados para as áreas de engenharia, ciências biológicas, medicina, que são áreas mais voltadas para a parte de tecnologias, carecendo de uma maior compreensão em áreas de negócios, como administração (Abidi *et al.*, 2022; Abou-Warda, 2015; Bani-Mustafa *et al.*, 2021).

Diversos autores também destacam a importância da OE no processo formativo dos departamentos acadêmicos, permitindo o desenvolvimento de diferentes competências para a resolução de problemas organizacionais e transferência do conhecimento, contribuindo para avanços científicos (Abidi *et al.*, 2022; Shichijo; Sedita; Baba, 2015; Tatarski *et al.*, 2020), bem como na criação de relacionamentos que contribuem para a ativação do aluno com a indústria e uma melhor formação e inserção no mercado de trabalho (Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Benkovic *et al.*, 2022; Cvijic *et al.*, 2019; Khorshid *et al.*, 2023). Essa relação entre OE e formação para o mercado de trabalho nos departamentos acadêmicos conduzem à ideia de formação de uma cultura voltada para a inovação acadêmica (Wardani *et al.*, 2024).

Nesse contexto, considerando a lacuna teórica quanto a necessidade de compreender melhor a manifestação da OE em ambientes universitários e sua influência na formação, especialmente nos programas de pós-graduação (PPGs) em administração, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: De que modo a percepção sobre a manifestação da OE nos PPGs em administração no Brasil influencia na percepção quanto ao processo formativo dos programas?

Essas questões orientam a investigação, contribuindo para uma análise mais detalhada e contextualizada da OE no cenário acadêmico nacional. Para isso, o objetivo geral é verificar a percepção da OE nos PPGs e sua influência na formação para o mercado de trabalho.

A principal justificativa para a realização deste estudo é a importância da pós-graduação no contexto brasileiro, especialmente na formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho e para as organizações públicas (Andrade *et al.*, 2018). No entanto, nos últimos anos, tem-se observado uma restrição crescente nas fontes de financiamento, na concessão de bolsas e na disponibilidade de vagas de emprego para pós-graduandos, o que resultou em mudanças significativas na demanda e na procura pela educação continuada. Esse cenário pode impulsionar transformações estratégicas nos programas de pós-graduação, a fim de aumentar sua visibilidade e atrair novos candidatos (Carvalho, 2024; Marques, 2024).

Nesse contexto desafiador, acredita-se que haja um grande potencial para induzir comportamentos empreendedores nos PPGs estimulando a busca por abordagens não convencionais, a formação de parcerias estratégicas, a exploração de novas fontes de financiamento e a implementação de políticas institucionais que promovam uma maior atratividade para a pós-graduação (Lima; Teixeira; Almeida, 2023).

Além disso, identifica-se uma lacuna teórica significativa nos estudos sobre orientação empreendedora na área de negócios (Abidi *et al.*, 2022; Abou-Warda, 2015). Pesquisas realizadas no Kuwait demonstraram que o corpo docente dos cursos de pós-graduação em negócios apresenta uma forte orientação empreendedora, com destaque para aspectos como proatividade, assunção de riscos (Bani-Mustafa *et al.*, 2021) e inovatividade (Abidi *et al.*, 2022).

De maneira complementar, o estudo de Felgueira e Rodrigues (2020), ao analisar diferentes países, incluindo o Brasil, revelou que uma expressiva proporção de professores e pesquisadores da área de administração e negócios apresenta altos níveis de OE. Esses profissionais têm contribuído diretamente para a melhoria dos resultados de pesquisa, inovação, o processo formativo dos departamentos acadêmicos aos quais estão vinculados, fortalecendo a capacidade institucional dessas unidades.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com esta introdução, seguida pela fundamentação teórica, que aborda a educação superior e as transformações recentes pelas quais as universidades têm passado nos últimos anos, além de discutir os aspectos teóricos relacionados à orientação empreendedora na pós-graduação. Em seguida, são apresentados os principais procedimentos metodológicos adotados, bem como as unidades de análise. Na sequência, são expostos os principais resultados da pesquisa, mensurados por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Regressão Linear Múltipla (RLM). Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho, seguidas das recomendações teóricas e empíricas.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.2.1 Educação Superior e Transformações das Universidades

A educação superior tem como principal papel social a formação e capacitação de cidadãos, para desempenhar funções dentro de um determinado contexto. O papel da universidade enquanto instituição tem evoluído nos últimos anos, começando com um estabelecimento educacional, depois evoluindo para uma função de criação do conhecimento, por meio da pesquisa, até se chegar na concepção mais recente de engajamento e contribuição para o desenvolvimento social (Chankseliani; McCowan, 2021). No entanto, o cenário mundial

globalizado e em rede tem desafiado e impactado a atuação das universidades, provocando transformações constantes na sua estrutura administrativa, no currículo dos cursos, na gestão financeira e dos recursos humanos, na qualidade e resultados das pesquisas desenvolvidas, objetivando romper as fronteiras para a disseminação do conhecimento (Ruiz, 2018).

Como alternativa de reação às transformações complexas do ambiente contemporâneo, Gibb, Haskins e Robertson (2013) apontam que as universidades tendem a criar uma cultura empreendedora, como resposta individual e organizacional às incertezas e às complexidades das demandas organizacionais e cidadãs, uma vez que o empreendedorismo gera novas capacidades para enfrentar a competitividade, dando maior agilidade e foco para as equipes. Além disso, na visão dos autores, um dos grandes desafios para as universidades é construir um empreendedorismo a partir da liberdade desfrutada por departamentos e indivíduos, historicamente incorporados na noção de uma “comunidade de estudiosos”, necessitando mover para uma “comunidade de práticas”.

Em uma análise da literatura recente sobre o papel das universidades na sociedade, Compagnucci e Spigarelli (2020) apontam que as transformações da sociedade do conhecimento contribuíram consideravelmente para redesenhar e ampliar a missão das universidades. Neste sentido, a academia passou a ser compreendida como espaço para a união entre ensino, pesquisa e a sua Terceira Missão, entendida como um contributo para a sociedade, seja na forma de projetos de pesquisa aplicados (Cai; Etzkowitz, 2020), como também, pela transferência de conhecimento e tecnologia para a indústria e a sociedade em geral (Miller; McAdam; McAdam, 2018). Assim, conforme apontado por Compagnucci e Spigarelli (2020) para atingir a sua missão, as universidades, sobretudo as públicas, enfrentam o desafio de ter que agir com responsabilidade e eficiência no uso dos recursos públicos, mas também introduzir uma gestão estratégica e empreendedora, estimulando o comportamento inovador do corpo docente, dos servidores técnico-administrativos e gestores.

Nesse contexto, as instituições de ensino que se modernizaram e se adaptaram às mudanças passaram a ser conhecidas como Universidades Empreendedoras, uma nova estrutura organizacional projetada para transformar o conhecimento gerado nas pesquisas em valor econômico e social. Essas instituições também buscam responder estrategicamente aos desafios contemporâneos, ampliando os horizontes e o impacto das universidades (Lima *et al.*, 2018).

Segundo Cai e Etzkowitz (2020), a concepção de universidade empreendedora e as bases empíricas desse conceito não são recentes, remontando ao início do século XX, com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e a Universidade de Stanford. Essas instituições ampliaram suas missões tradicionais de ensino e pesquisa para incluir a pesquisa

aplicada com relevância comercial, viabilizada pela colaboração entre universidade, indústria e governo. Esse processo resultou na criação da empresa de capital de risco e no surgimento de novas indústrias baseadas na transferência de tecnologia. Conseqüentemente, ampliou-se o papel do conhecimento científico e acadêmico como uma estratégia fundamental para a renovação regional e o desenvolvimento econômico.

A partir dessa nova concepção de universidade, a produção do conhecimento também passou a ser mais colaborativo, pautado em um processo experimental e levando em consideração os seguintes aspectos: participação de diversos atores provenientes de diversas áreas; produção de conhecimento dispersa e transiente; conhecimento incorporado nas pessoas; prevalência do conhecimento tácito em relação ao componente codificado; valorização do conhecimento pela capacidade de resolver problemas do contexto, pela sua utilidade; destaque aos arranjos institucionais e às formas de interação (Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021, p. 147). Toda essa mudança na perspectiva do conhecimento, de acordo com Paoloni, Cesaroni e Demartini (2019), foi forçada pela restrição de verbas dos governos nacionais para a pesquisa, que resultou em lacunas de financiamento, fazendo com que as universidades ressignifiquem o seu papel e se tornarem cada vez mais empreendedoras.

Nesse contexto, a partir do trabalho seminal de Etzkowitz (1998), o conceito de universidades empreendedoras refere-se a instituições capazes de definir uma direção estratégica clara, formulando objetivos acadêmicos bem delineados e transformando o conhecimento produzido em valor econômico e social. Além disso, essas universidades buscam diversificar suas fontes de recursos, como por meio da transferência de tecnologias.

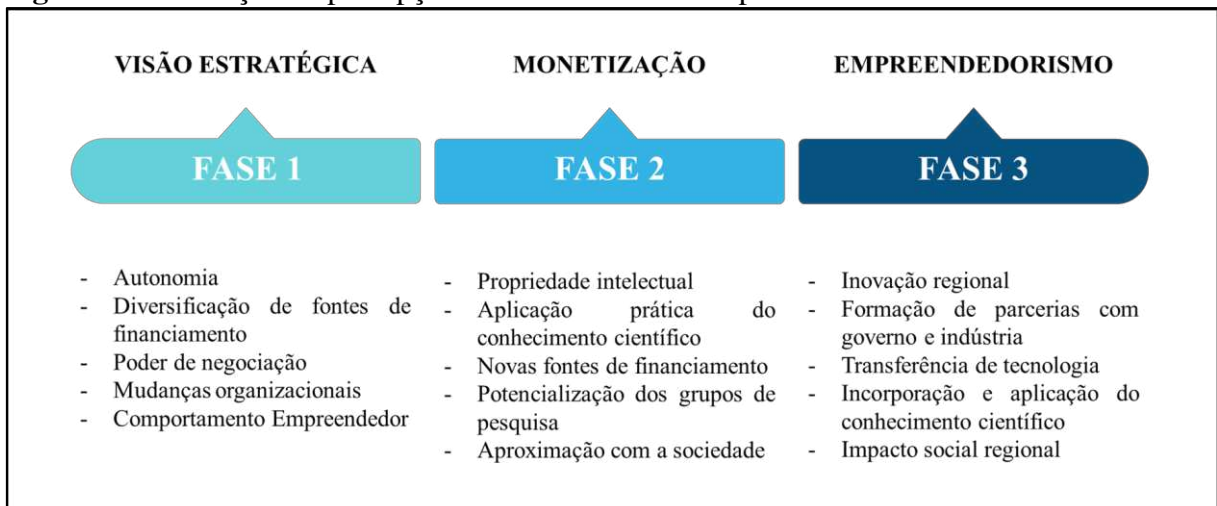
Sob uma perspectiva mais abrangente, Rodrigues (2006) define a universidade empreendedora como aquela que, de forma proativa, analisa as transformações em seu contexto de atuação, observando mudanças no comportamento dos alunos, identificando oportunidades em novos segmentos de mercado e monitorando os movimentos da concorrência. Essa abordagem permite à instituição identificar novas oportunidades e mitigar possíveis ameaças, fortalecendo sua relevância e impacto.

Etzkowitz (2013) ao traçar a anatomia das universidades empreendedoras, propôs um modelo não linear, mas ilustrativo para a evolução e a incorporação da orientação empreendedora nas atividades de produção do conhecimento (Figura 3.1). Para o autor, na fase inicial a instituição acadêmica propõe uma visão estratégica da sua direção e ganha a capacidade de definir as suas próprias prioridades, diversificando as fontes de financiamento e negociando diretamente com os fornecedores. Na segunda fase, a organização assume uma postura proativa na comercialização de propriedade intelectual e resultados de pesquisas provenientes de

pesquisadores, estudante e de todo o corpo técnico. Nesta fase, os grupos de pesquisa também passam a elaborar uma visão estratégica, e passam a atuar como firmas, angariando novas fontes de financiamento de pesquisa e demonstrando o valor da pesquisa para a sociedade (Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021).

Na terceira fase, a universidade assume um papel ativo na melhoria da eficácia do seu ambiente de inovação regional, muitas vezes em colaboração com empresas e os atores governamentais. Nesta fase, os atores regionais identificam oportunidades e possibilidades da incorporação do conhecimento gerado e da transferência de tecnologias para o desenvolvimento, bem como a aplicabilidade dos projetos de pesquisa para maximizar os resultados para a formação de uma indústria baseada no conhecimento (Etzkowitz, 2013).

Figura 3.1. Evolução da percepção das universidades empreendedoras



Fonte: Elaboração própria, a partir de Etzkowitz (2013).

Além do modelo proposto, Urbano e Guerrero (2013) apontam algumas capacidades que as universidades empreendedoras devem desenvolver, englobando fatores ambientais e fatores internos. Em relação aos fatores ambientais externos, eles se dividem em formais, contemplando mudanças na estrutura organizacional, na estrutura de governança e em estruturas de apoio a startups universitárias, incubadoras e outros centros tecnológicos; e informais, que englobam atitudes e comportamentos voltados ao empreendedorismo e a existência de influenciadores, premiações e sistemas acadêmicos de recompensas monetárias ou não (Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021).

Quanto aos fatores internos, eles são compreendidos entre recursos, que são recursos humanos capacitados e promotores da educação para o empreendedorismo e geradores de inovações a partir das pesquisas; recursos financeiros disponíveis para financiamento das

atividades inovadoras e oriundo de fontes diversificadas; e recursos físicos que estimulem e possibilitem o emprego das atividades empreendedoras e inovadoras. Em relação aos fatores internos, destaca-se também as capacidades, que compreendem o status e prestígio da instituição na região na qual ela se insere, bem como a capacidade de construir alianças e redes de relacionamentos com outras instituições de ensino, governo e setor privado, permitindo a transferência de conhecimentos e a cooperação entre organizações heterogêneas (Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021; Urbano; Guerrero, 2013).

A partir das definições e características apresentadas, observa-se a construção de um caráter competitivo para as universidades empreendedoras, na qual há uma extensão das ideias para a atividade prática, capitalizando o conhecimento, organizando novas entidades e gerenciando os riscos. Além disso, destaca-se a amplitude da instituição, com a capacidade de se reinventar periodicamente e incorporar múltiplas missões que congreguem ensino e pesquisa, mas que estimulam a criatividade de pesquisadores e alunos, e a aproximação com as demandas regionais (Etzkowitz, 2013). Por fim, destaca-se o estímulo ao comportamento empreendedor em professores, funcionários e alunos, para que possam agir de forma estratégica e identificar novas oportunidades para a geração de valor público (Lima *et al.*, 2018).

Conforme apresentado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no seu guia para universidades empreendedoras desenvolvido no ano de 2012, para ser empreendedora as universidades devem ter uma declaração de missão de trabalho com uma visão empreendedora, voltada para o futuro da organização. Neste sentido, devem valer-se de indicadores de desempenho, como: o desenvolvimento de competências e habilidades empreendedoras para a comunidade acadêmica; apoio a empresas, através da comercialização de resultados de pesquisas e transferências de tecnologias, que possam gerar receitas para a instituições e fortalecer a cooperação com empresas locais (OCDE, 2012).

Essas universidades, então, são caracterizadas por uma cultura acadêmica que as levam a agir de forma inovadora, proativa, competitiva e a assumir riscos, uma vez que buscam recursos financeiros externos, visando uma postura promissora para o futuro (Ruiz, 2018). Além disso, para o autor, essas universidades contam com força de trabalho qualificada, liderança que apoia e facilita a interação da universidade com organizações privadas e a sociedade, bem como incentivam diferentes comportamentos nos docentes e alunos, objetivando maior preparo e qualificação para o mercado de trabalho.

Neste sentido, acredita-se que a construção de uma orientação empreendedora nas universidades tem provocado mudanças na atuação de docentes e formação de alunos, sobretudo da pós-graduação. Isso ocorre, pois a pós-graduação se destaca por ser uma formação

voltada ao incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento de conhecimentos inovadores, que tragam resultados práticos para a sociedade (Campos *et al.*, 2020). Sendo assim, é necessário discutir como a orientação empreendedora pode se desenvolver na pós-graduação e a Escala ENTRE-U como um dos principais instrumentos para validação e identificação dessa orientação nos programas e departamentos acadêmicos.

3.2.2 Orientação Empreendedora na Pós-Graduação

O empreendedorismo, que dá a base para o surgimento do conceito de orientação empreendedora (OE), tem sido uma área de crescente interesse de pesquisa pela comunidade científica na área de administração e negócios, economia, sociologia, engenharias, psicologia e outras ciências (Felgueira; Rodrigues, 2020). Esse conceito é muitas vezes entendido como inovação, criação de organizações ou atividades, ou a implementação de algum tipo de novidade.

Muitos estudos sobre empreendedorismo têm como alvo as orientações das organizações em relação à atividade empreendedora, independentemente de serem jovens ou velhas, pequenas ou grandes, públicas ou privadas (Covin; Wales, 2012; Heinonen; Toivonen, 2007). Uma forma cada vez mais explorada na literatura, de manifestação do empreendedorismo, é o intraempreendedorismo, que consiste na criação de novas atividades econômicas, ou que gerem valor, em organizações já existentes (Hornsby; Kuratko; Zahra, 2002). Neste sentido, Stevenson e Jarillo (1990) apontam para um conjunto de comportamentos, dinâmicas e processos organizacionais, baseados em três fatores: detecção de oportunidades, disposição para aproveitá-las e confiança nas possibilidades de sucesso.

No contexto das instituições de ensino, diferentes organizações, sejam elas públicas ou privadas, adotam práticas de trabalho proativas e filosofias empreendedoras para aproveitar oportunidades e reforçar a sua posição competitiva no mercado. Essa mudança na filosofia das instituições de ensino perpassa pelo estímulo ao intraempreendedorismo e conseqüentemente, pelo desenvolvimento de uma OE (Abidi *et al.*, 2022; Mustafa; Gavin; Hughes, 2018). Essa orientação, para De Jong *et al.* (2015, p. 2), é definida como a “medida na qual os trabalhadores individuais se envolvem proativamente na criação, introdução e aplicação de oportunidades de trabalho, marcadas pela assunção de riscos relacionados com os negócios”.

A OE é amplamente definida como um processo de tomada de decisão baseado na proatividade, que promove a implementação de ações empreendedoras (Covin; Wales, 2012). De acordo com De Clercq, Dimov e Thongpapanl (2013), a OE pode ser entendida como um conjunto de comportamentos específicos que integra três dimensões principais: inovação,

caracterizada pela introdução de novos produtos e pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento de longo prazo; tomada de risco, que reflete a tolerância da organização a projetos incertos e sua disposição para adotar novos métodos e procedimentos; e proatividade, que se manifesta em ações estratégicas ousadas e abrangentes, priorizando desafiar os concorrentes em vez de apenas reagir às suas ações.

Nas universidades, Tatarski *et al.* (2020) chamam atenção para a dificuldade em definir a OE, visto que diferentes autores abordaram o tema e cada um tem uma definição diferente para o termo. Para Rodrigues (2006), a OE em universidades compreende a ação, de forma proativa, na qual os agentes (professores, servidores, gestores e pesquisadores), estão em constante análise das mudanças no seu contexto de atuação, observando alterações de comportamento nos alunos e oportunidades em novos seguimentos de mercado, além de monitorar os movimentos da concorrência, identificando novas oportunidades e reduzindo ameaças.

Segundo Bani-Mustafa *et al.* (2021) o corpo docente das universidades desempenha um papel crucial na promoção da OE, atuando por meio de seus vínculos com a indústria e a sociedade, do engajamento em organizações de pesquisa e de colaborações estreitas com a gerência e a equipe administrativa. Nesse contexto, os docentes também exercem a função de mentores, orientando os alunos no desenvolvimento de projetos que resultem em soluções criativas e úteis para a indústria e a comunidade (Davis; Jacobsen, 2014).

Além disso, os professores podem contribuir para que as instituições desenvolvam novos programas acadêmicos com alta demanda de mercado, fortaleçam a interação com a indústria e introduzam ideias inovadoras. Essas ações não apenas favorecem a obtenção de creditações acadêmicas, como também atraem novos alunos e ampliam o impacto das instituições no ambiente socioeconômico (Abidi *et al.*, 2022; Bani-Mustafa *et al.*, 2021).

Ao adotarem uma OE, as universidades públicas e seus programas acadêmicos adaptam-se a um papel em constante transformação, ampliando a diversidade no escopo e na natureza do empreendedorismo acadêmico. Nesse contexto, acadêmicos e alunos têm acesso a conhecimento por meio de pesquisas, palestras, projetos, publicações científicas e programas educacionais, promovendo a transferência de ideias para a prática (Tatarski *et al.*, 2020).

Dessa forma, as universidades desenvolvem uma posição competitiva ao aplicar o conhecimento de maneira estratégica, organizar novas iniciativas, gerenciar riscos e se reinventar continuamente. Isso permite integrar ensino e pesquisa em múltiplas missões, estimulando a criatividade e atendendo às demandas regionais (Etzkowitz, 2013; Pacheco; Ferreira; Simões, 2023). Além disso, elas fomentam o comportamento empreendedor entre

professores, funcionários e alunos, incentivando-os a atuar de forma estratégica, identificar oportunidades e gerar valor público (Lima *et al.*, 2018).

A análise da OE em universidades abrange diferentes escalas, instrumentos e dimensões, abrangendo aspectos individuais, coletivos e organizacionais (Brás *et al.*, 2023). Nesse contexto, Todorovic, McNaughton e Guild (2011) desenvolveram a Escala ENTRE-U, uma ferramenta com potencial para apoiar a gestão universitária na avaliação da cultura dos departamentos. Essa escala desempenha um papel estratégico ao contribuir para o fortalecimento das condições necessárias à comercialização e aplicação do conhecimento gerado, incentivando inovações como patentes, *spin-offs* e licenciamentos, e a aplicação práticas das pesquisas desenvolvidas.

A escala ENTRE-U é composta por quatro dimensões: mobilização da pesquisa (MP), não-convencionalidade (NC), colaboração com a indústria (CI) e políticas universitárias (PU). A dimensão de MP abrange as parcerias e o envolvimento externo das universidades na pesquisa, assegurando que os resultados sejam valorizados, aplicáveis e compartilhados com o mercado e os stakeholders (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Uma consequência esperada dessa dimensão é a promoção de mudanças nos sistemas de apoio à criação de conhecimento e inovação em diferentes níveis: individual, grupal, organizacional e comunitário (Felgueira; Rodrigues, 2020). Além disso, essa dimensão pode estar associada a um maior engajamento dos grupos de pesquisa na formação de parcerias estratégicas, especialmente com instituições de fomento à pesquisa e empresas interessadas em tecnologias desenvolvidas no ambiente universitário (Hormiga *et al.*, 2017).

A dimensão NC, segundo Riviezzo *et al.* (2019), reflete a capacidade do departamento de identificar novas oportunidades além das práticas tradicionais do ambiente acadêmico. Essa dimensão enfatiza abordagens inovadoras de financiamento, resolução criativa de problemas, posturas estratégicas e empreendedoras, formação de parcerias e construção de relacionamentos com atores externos, além da habilidade de antecipar e se adaptar às mudanças nos ambientes interno e externo. Destaca-se ainda a competência para assumir os riscos associados ao uso de abordagens não convencionais, bem como lidar com as possíveis consequências de eventuais fracassos. Esse processo envolve não apenas coragem e flexibilidade, mas também a adoção de princípios de responsabilidade e transparência (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

As dimensões MP e NC estão diretamente relacionadas à proatividade e à assunção de riscos, pois envolvem comportamentos de antecipação, identificação de oportunidades e motivação para a transmissão e aplicação do conhecimento gerado, especialmente na forma de inovações (Athreye; Sengupta; Odetunde, 2023). Além disso, essas dimensões pressupõem uma

tolerância significativa por parte dos agentes empreendedores durante a implementação de projetos, exigindo revisões constantes, adaptabilidade e disposição para assumir riscos em momentos estratégicos. Essas características são essenciais para viabilizar a formação de redes e fortalecer os relacionamentos com os stakeholders, garantindo a sustentabilidade e o impacto das iniciativas empreendedoras (Urban; Nkhumishe, 2019).

A CI surge como uma consequência natural das dimensões anteriores, representando a concretização das parcerias, seja por meio de financiamento, seja pela implementação prática das tecnologias e inovações desenvolvidas. Essa dimensão reflete o engajamento integrado entre departamentos, faculdades e estudantes com os setores público e privado (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Diversos estudos destacam que pesquisadores, gestores e estudantes de universidades que mantêm maior colaboração com o setor privado tendem a alcançar melhores resultados e maior qualidade nas pesquisas, em comparação com aqueles que não interagem com agentes externos (Athreye; Sengupta; Odetunde, 2023; Ruffoni; Melo; Spricigo, 2021; Urbano; Guerrero, 2013). Além disso, essa parceria desempenha um papel estratégico ao maximizar a incorporação de conhecimento e a transferência de tecnologia, consolidando esses elementos como pilares fundamentais para o desenvolvimento social e econômico, especialmente em países emergentes (Etzkowitz, 2013).

A última dimensão, PU, refere-se à percepção dos coordenadores de departamentos sobre as políticas centrais da universidade, avaliando sua capacidade de estimular abordagens inovadoras, sua receptividade a novas ideias e até que ponto essas políticas facilitam ou dificultam ações empreendedoras e inovadoras nos departamentos (Muffato *et al.*, 2022; Riviezzo *et al.*, 2019; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Nesse contexto, insere-se também a educação empreendedora como uma política estratégica para promover a OE. Essa abordagem abrange um conjunto de disciplinas, práticas e metodologias voltadas para capacitar pesquisadores e estudantes no desenvolvimento do empreendedorismo universitário e acadêmico, bem como na gestão do conhecimento (Campos *et al.*, 2020; Freitas *et al.*, 2022; Kalar; Antoncic, 2015).

Essas dimensões, bem como os seus desdobramentos em categorias, são sintetizadas no Quadro 3.1.

Quadro 3.1. Dimensões e categorias da ENTRE-U

Dimensão	Definição	Categorias
Mobilização da Pesquisa (MP)	Engajamento dos grupos de pesquisa e departamentos acadêmicos na formação de	Engajamento das pesquisas
		Pesquisas aplicadas
		Reputação do departamento

	parcerias e envolvimento externo das pesquisas.	Colaboração Busca por financiamento
Não-Convencionalidade (NC)	Identificação de novas oportunidades na forma de financiamento, formação de parcerias, postura empreendedora e habilidade de se antecipar às mudanças do ambiente.	Novas perspectivas Colaboração externa e pesquisa Busca de oportunidades Eficiência e produtividade Inovação e mudanças
Colaboração com a indústria (CI)	Engajamento integrado para a concretização de parcerias para a incorporação do conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias.	Flexibilidade Respeito Inclusão e parceria em pesquisa Formação profissional Inserção no mercado
Políticas universitárias (PU)	Políticas e normativas que orientam e facilitam as ações do corpo docente, estudantes e profissionais da universidade que estimulam abordagem empreendedoras e inovadoras.	Objetivos do departamento Abertura a novas ideias Abordagem descentralizada Avaliação de desempenho Autonomia

Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, ao estimular a OE nas universidades, busca-se a criação de uma cultura acadêmica que incentive comportamentos inovadores, proativos, competitivos e a assunção de riscos. Isso ocorre à medida que as universidades buscam recursos financeiros externos, adotando uma postura promissora voltada para o futuro (Ruiz, 2018). Nesse contexto, é fundamental que as universidades utilizem indicadores de desempenho, como o desenvolvimento de competências e habilidades empreendedoras para a comunidade acadêmica, o apoio a empresas e a sociedade em geral por meio da aplicação de resultados de pesquisas e da transferência de tecnologias, com o objetivo de gerar reputação para as instituições e fortalecer a cooperação com empresas locais (OCDE, 2012).

Além disso, as universidades devem contar com uma força de trabalho qualificada, uma liderança comprometida que apoie e facilite a interação com organizações privadas e a sociedade, e incentivar comportamentos empreendedores tanto entre docentes quanto alunos. Dessa forma, elas estarão mais preparadas para qualificar seus membros e integrá-los de forma mais eficiente ao mercado de trabalho (Ruiz, 2018).

Nas universidades públicas, a OE desempenha um papel crucial para o setor produtivo, pois fortalece a relação entre o governo e as empresas, ampliando a abordagem além das tradicionais interações comerciais, como isenções fiscais, redução de impostos, financiamentos e regulação (Lima; Teixeira; Almeida, 2023). De acordo com os autores, a OE também facilita uma resposta mais eficaz às transformações do ambiente global dinâmico, aprimorando as aptidões acadêmicas e desenvolvendo a capacidade dinâmica das universidades. Isso permite uma adaptação rápida e uma alocação mais eficiente de recursos para atividades científicas,

mesmo diante das restrições orçamentárias e do financiamento público cada vez mais limitado, gerando resultados mais impactantes e relevantes, tanto a nível de formação, quanto de transferência do conhecimento (Benkovic *et al.*, 2022).

A implementação da OE nas universidades públicas tem promovido mudanças significativas tanto na atuação dos docentes quanto na formação dos alunos, especialmente no âmbito da pós-graduação. Isso ocorre porque a pós-graduação se caracteriza como um espaço propício para o incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento de conhecimentos inovadores que gerem impactos concretos na sociedade (Campos *et al.*, 2020; Hakala, 2009).

Conforme destacado por Cvijic *et al.* (2019), a colaboração com a indústria e a adoção de abordagens não convencionais exercem uma influência direta na formação dos alunos, pois possibilitam sua interação com o setor industrial e conectam os resultados das pesquisas a potenciais investidores ou interessados. Além disso, Shichijo, Sedita e Baba (2015) ressaltam que o envolvimento de professores com perfil empreendedor em pesquisas de alto impacto contribui significativamente para a formação dos estudantes, ampliando seu relacionamento com os stakeholders e o contato direto com desafios organizacionais.

Neste sentido, acredita-se que os estímulo às dimensões da OE nos PPGs têm, também, uma influência direta e significativa na formação para o mercado de trabalho dos alunos. Dessa forma, define-se a seguinte hipótese teórica:

H1. A percepção da orientação empreendedora nos programas de pós-graduação em administração influencia positivamente na percepção de formação para o mercado de trabalho.

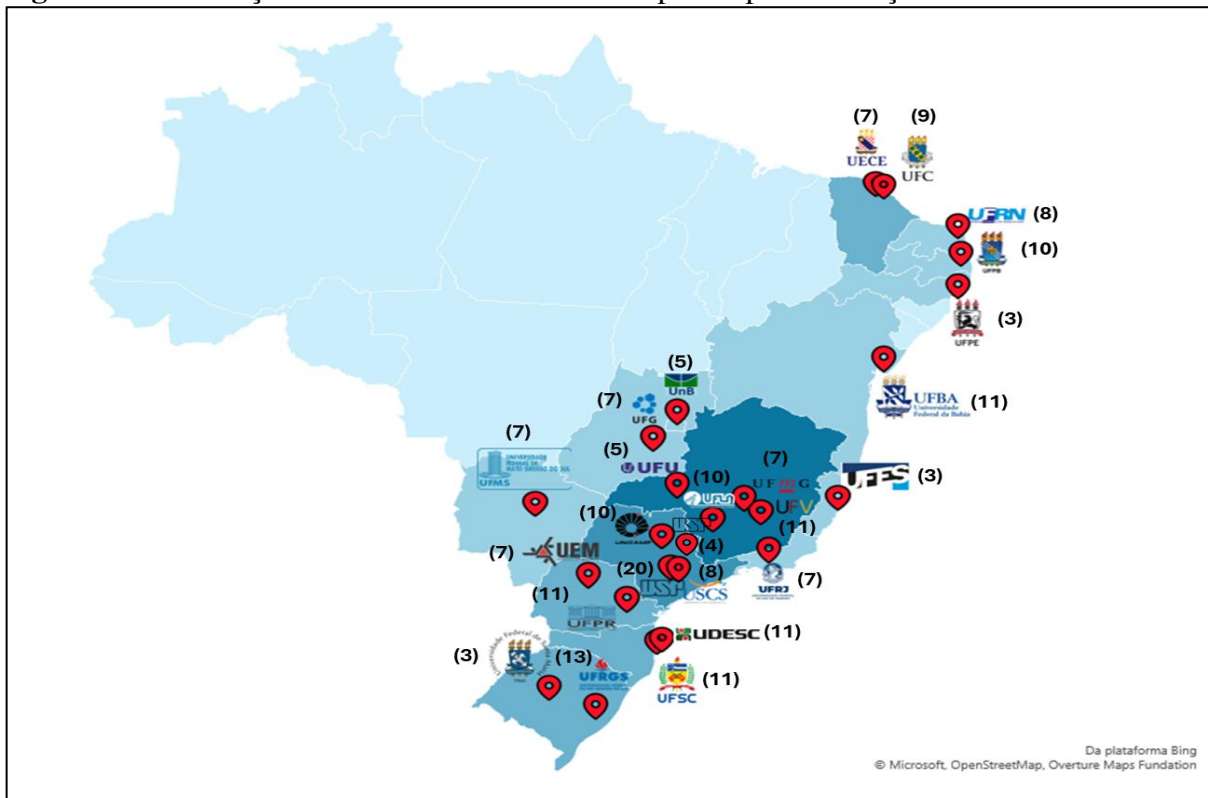
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto, foi adotada uma abordagem quantitativa, de cunho descritivo, por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, com o intuito de obter proposições descritivas e compreender certas peculiaridades dos objetivos de análise (Babbie, 2001). O estudo abrangeu os PPGs com oferta de mestrado e doutorado acadêmicos em Administração, vinculados a universidades públicas nas esferas municipal, estadual e federal. De acordo com os dados disponibilizados pela CAPES, foram identificados 24 PPGs na área de Administração (Sucupira CAPES, 2024), todos incluídos na pesquisa.

Conforme apresentado na Figura 3.2, os PPGs analisados estão distribuídos nas regiões Sul (6), Sudeste (9), Centro-Oeste (3) e Nordeste (6). No entanto, não foram identificados PPGs com oferta de mestrado e doutorado em universidades públicas na região Norte. O único programa que atenderia aos critérios da pesquisa seria o Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGA) da Universidade da Amazônia (UNAMA), que, contudo, é uma instituição privada. Esse dado suscita reflexões e críticas relevantes sobre as políticas de pós-graduação no Brasil, especialmente no que diz respeito à ausência de programas acadêmicos de mestrado e doutorado em instituições públicas na região Norte, evidenciando um potencial desequilíbrio na distribuição de oportunidades e investimentos em educação superior avançada no país.

Figura 3.2. Instituições analisadas e número de respostas por instituição



Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados foi realizada utilizando um questionário estruturado (Apêndice A), aplicado tanto online, via Google Formulários, quanto presencialmente, por meio de questionários impressos em algumas universidades. Os participantes da pesquisa foram coordenadores e professores dos PPGs analisados.

A amostragem adotada foi não probabilística, sem a definição de um número mínimo de participantes por programa. Os potenciais participantes foram identificados nas páginas institucionais do programa, resultado na identificação de 572 professores.

Os contatos com os respondentes foram feitos por meio de e-mails institucionais, além de abordagens via LinkedIn e WhatsApp. Para garantir maior alcance, foram enviados pelo menos 5 e-mails para cada professor(a) identificado(a). Esse esforço resultou em 208 respostas

válidas ao questionário, representando cerca de 36% da população amostral. As características dos respondentes são apresentadas na Tabela 3.1.

Tabela 3.1. Caracterização da amostra de pesquisa

Variável	Categoria	Número	Porcentagem
Gênero	Masculino	126	39,4%
	Feminino	82	60,6%
Idade	Até 30 anos	0	0%
	De 31 a 40 anos	25	12,0%
	De 41 a 50 anos	60	28,8%
	De 51 a 60 anos	74	35,6%
	Acima de 60 anos	49	23,6%
Tempo de doutoramento	Até 5 anos	11	5,3%
	De 6 a 10 anos	27	13,0%
	De 11 a 15 anos	59	28,4%
	Acima de 15 anos	111	53,3%
Vínculo com o PPG	Permanente	196	94,2%
	Colaborador	12	5,8%
Atuou com bolsista de produtividade	Sim	67	32,2%
	Não	141	67,8%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a coleta de dados, utilizou-se como base o instrumento proposto por Todorovic, McNaughton e Guild (2011), adaptado para o contexto brasileiro e a área de administração, com ênfase nas parcerias e nos resultados inovadores esperados. A escolha dessa escala se justifica pelo seu amplo uso em diferentes contextos, especialmente em países emergentes, sendo reconhecida na literatura internacional como uma das principais ferramentas para mensurar e analisar inovação e empreendedorismo em departamentos acadêmicos de universidades públicas (Pacheco; Ferreira; Simões, 2023).

Adicionalmente, destaca-se que Todorovic, McNaughton e Guild (2011) propuseram os programas ou departamentos de pós-graduação como os principais agentes do potencial empreendedor nas universidades públicas, conforme demonstrado em sua análise do contexto canadense. Essa perspectiva reforça a relevância do instrumento adaptado para a avaliação do papel estratégico desempenhado pelos programas de pós-graduação na promoção de inovação acadêmica e institucional. No Quadro 3.2 são apresentadas as dimensões e itens da Escala ENTRE-U.

Quadro 3.2. Dimensões e itens da escala ENTRE-U

Dimensões	Itens
Mobilização da Pesquisa (MP)	MP1. No PPG os estudantes são incentivados a se engajarem em pesquisas com implicações práticas para o mercado e a sociedade.
	MP2. Os membros do corpo docente atribuem grande importância às pesquisas aplicadas.

	MP3. O PPG conquistou uma reputação devido a suas contribuições positivas para o mercado e a sociedade.
	MP4. Vários professores do PPG conduzem pesquisas em colaboração com atores e organizações externas à universidade.
	MP5. No PPG a colaboração entre professores e alunos com atores externos resulta em publicações significativas.
	MP6. No PPG há esforços de professores e alunos para aumentar o financiamento das pesquisas.
Não-Convencionalidade (NC)	NC1. No PPG há uma constante busca por novas oportunidades e perspectivas tanto no ensino quanto na pesquisa.
	NC2. No PPG é incentivada e valorizada a colaboração dos profissionais do corpo docente com atores externos.
	NC3. A colaboração com organizações externas à universidade melhora significativamente as atividades de pesquisa do PPG.
	NC4. Os docentes do PPG frequentemente exploram oportunidades de pesquisa além das estruturas tradicionais da universidade.
	NC5. O corpo docente do PPG é reconhecido por ser composto por pesquisadores eficientes e produtivos.
	NC6. No PPG tanto os professores quanto os alunos são incentivados a buscar inovação e promover mudanças significativas.
	NC7. O PPG estimula o pensamento fora dos padrões convencionais.
	NC8. No PPG observa-se um esforço em construir uma reputação por meio de um ensino inovador.
Colaboração com a Indústria (CI)	CE1. O PPG é reconhecido pelas organizações e a sociedade pela sua flexibilidade e inovação.
	CE2. O PPG é respeitado pelas organizações públicas e/ou privadas.
	CE3. No PPG é promovida a inclusão e parcerias com outras organizações nas atividades de pesquisa.
	CE4. O corpo docente do PPG é muito eficiente e produtivo em suas atividades de pesquisa.
	CE5. No PPG há um esforço para se alcançar uma reputação por formar pós-graduandos competentes.
	CE6. Os alunos do PPG geralmente conseguem boa inserção no mercado de trabalho.
Políticas Universitárias (PU)	PU1. As estratégias da universidade contribuem significativamente para a realização dos objetivos (de curto e longo prazo) do PPG.
	PU2. A universidade está aberta a novas ideias e abordagens inovadoras.
	PU3. As estratégias da universidade podem ser mais adequadamente descritas por meio de uma abordagem descentralizada e aberta (<i>bottom-up</i>).
	PU4. O PPG utiliza de critérios objetivos e bem definidos para avaliar o desempenho dos docentes e alunos.
	PU5. O PPG concede certa liberdade aos docentes para alcançar objetivos individuais relacionados à sua carreira.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Todorovic, McNaughton e Guild (2011).

Para compreender as dimensões adaptadas da proposta de Todorovic, McNaughton e Guild (2011), foi utilizada uma Escala *Likert* de 7 pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Além dos dados coletados por meio da escala, foram obtidas informações adicionais sobre os PPGs analisados, assim como a percepção dos participantes em relação à produtividade científica e à preparação dos alunos para o mercado de trabalho.

Com o objetivo de validar o instrumento de coleta de dados (ICD), foi realizado um pré-teste com coordenadores de dois programas de pós-graduação, pertencentes a instituições distintas da região Sudeste do Brasil. Esse procedimento teve como finalidade avaliar a clareza, o entendimento e a coerência dos itens apresentados. A partir dos resultados do pré-teste, identificou-se a necessidade de ajustes em alguns itens, visando maior clareza, além de uma reestruturação geral do ICD. Essas modificações buscaram adequá-lo ao contexto específico de análise, considerando os programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração de universidades públicas.

Adicionalmente, é importante destacar que a pesquisa adotou um horizonte temporal transversal (*cross-section*), concentrado no ano de 2024, uma vez que a coleta de dados foi realizada entre os meses de junho e outubro de 2024. Ressalta-se, ainda, que o projeto foi devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sob o número 6.760.440 (Anexo A).

A análise dos dados foi realizada utilizando a ferramenta R-Studio, versão 4.4.2, em linguagem de programação R. Para caracterizar a amostra e descrever a percepção dos docentes em relação à OE em seus programas, foi calculado o Alfa de Cronbach para a validade do construto e realizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o objetivo de avaliar a distribuição das variáveis, sua relação de linearidade e as medidas aleatórias de erro (Hair Jr *et al.*, 2009). A validade da análise fatorial foi testada por meio das medidas de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e do teste de esfericidade de Bartlett.

Posteriormente, foi realizada uma Regressão Linear Múltipla (RLM), que objetiva descrever a variação de uma variável dependente em função de uma ou mais variáveis explicativas (Hair Jr *et al.*, 2009). A escolha da RLM se justifica, dada a multiplicidade de variáveis independentes (fatores) que podem influenciar na formação dos alunos para o mercado de trabalho.

Para os testes, utilizou-se como variáveis independentes os fatores resultantes da AFE⁶, a percepção de produtividade em pesquisa dos docentes, a Nota CAPES, a experiência do docente, atuação como bolsista de produtividade e o gênero. A variável dependente “Formação para o Mercado de Trabalho (FMT)” é uma variável de percepção dos docentes, em Escala *Likert* de 5 pontos. Todas as variáveis foram coletadas de fontes primárias, no ano de 2024. No Quadro 3.3 são apresentadas as variáveis utilizadas.

⁶ Tomou-se como base os quatro fatores explicativos da OE com base em Todorovic, McNaughton e Guild (2011). No entanto, para o contexto brasileiro as variáveis se agruparam de forma diferente, sendo apresentado na Tabela 4 as variáveis oriundas da AFE, apresentadas nos resultados da pesquisa.

Quadro 3.3. Descrição das variáveis da pesquisa

Tipo de Variável	Variável	Descrição	Relação Esperada	Autores
Dependente	Formação para o Mercado de Trabalho (FMT)	Variável baseada na percepção dos docentes quanto à formação para o mercado de trabalho. Escala Likert de 5 pontos.	Não se aplica	Campos <i>et al.</i> (2020) e Hakala, (2009).
Independente	Colaboração de Pesquisa (CPE)	Fator 1. Envolve as parcerias dos PPGs e abordagens não convencionais utilizadas.	(+)	Todorovic, McNaughton e Guild (2011).
	Reputação Institucional (RIS)	Fator 2. Envolve o reconhecimento do PPG como composto de profissionais eficientes e produtivos e boa formação.	(+)	Todorovic, McNaughton e Guild (2011).
	Inovação e Não-Convencionalidade (INC)	Fator 3. Envolve o esforço dos PPGs em desenvolver um ensino inovador e adotar abordagens não convencionais.	(+)	Todorovic, McNaughton e Guild (2011).
	Políticas Universitárias (PUN)	Fator 4. Envolve as políticas universitárias e autonomia dos PPGs.	(+)	Todorovic, McNaughton e Guild (2011).
	Produtividade em Pesquisa (PRO)	Variável baseada na percepção dos docentes quanto ao seu nível de produtividade em pesquisa. Escala Likert de 5 pontos.	(+)	Graf e Menter (2022) e Wardani <i>et al.</i> (2024).
	Avaliação do Programa com base na Nota CAPES (CAPES)	Variável que indica a Nota do programa de acordo com a CAPES. (varia de 4 a 7).	(+)	-
	Bolsista de Produtividade (BPR)	Variável dicotômica que representa se o docente já atuou ou atua como bolsista de produtividade do CNPq, sendo 0 para 'Não' e 1 para 'Sim'.	(+)	Graf e Menter (2022) e Wardani <i>et al.</i> (2024).
	Experiência Docente (EXP)	<i>Proxy</i> utilizada para mensurar a experiência docente, com base no tempo de atuação no ensino superior.	(+)	Bani-Mustafa <i>et al.</i> (2021) e Greven <i>et al.</i> (2020).
	Gênero (GEN)	Indica o gênero do(a) docente. Sendo 1 para Masculino e 0 para Feminino.	(+)	Abidi <i>et al.</i> (2022) e Greven <i>et al.</i> (2020).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Com o objetivo de avaliar a qualidade das variáveis que compõem o modelo e atender aos pressupostos da RLM⁷, foram realizados testes para verificar a homoscedasticidade dos resíduos, a existência de multicolinearidade entre as variáveis, a influência de *outliers* e a normalidade dos resíduos.

A homoscedasticidade dos resíduos foi analisada por meio do teste de Breusch-Pagan, que indicou a presença de variância constante ($p = 0,465$). Para verificar a multicolinearidade, observou-se que os fatores de inflação da variância (VIF) foram inferiores a 5 para todas as variáveis, indicando ausência de multicolinearidade significativa.

⁷ Os testes estatísticos realizados e suas respectivas explicações são apresentados no Apêndice E.

Na análise de *outliers*, identificaram-se três observações que impactavam negativamente o modelo, sendo estas removidas da amostra. Por fim, a normalidade dos resíduos foi verificada pelo teste de Anderson-Darling, que confirmou a normalidade ($p = 0,4863$).

Após a realização dos testes para análise dos pressupostos da regressão e verificação da significância das variáveis, estimou-se o seguinte modelo teórico:

$$FME_i = \alpha + \beta_1 CPE_i + \beta_2 RIS_i + \beta_3 INC_i + \beta_4 PUN_i + \beta_5 PRO_i + \beta_6 CAPES_i + \beta_7 BPR_i + \beta_8 EXP_i + \beta_9 GEN_i + \varepsilon \quad (1)$$

Em que:

FME: Formação para o Mercado de Trabalho (variável dependente)

CPE: Colaboração de Pesquisa

RIS: Reputação Institucional

INV: Inovação e Não Convencionalidade

PUN: Políticas Universitárias

PRO: Nível de Produtividade em Pesquisa

CAPES: Avaliação do programa de acordo com a CAPES

BPR: Atuação como Bolsista de Produtividade

EXP: Tempo de atuação no Ensino Superior

GEN: Gênero

α = Coeficiente Angular

β = Parâmetros Estimados

ε = Termo de Erro

3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.4.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Para a avaliação dos resultados foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), cujo principal objetivo é sintetizar as diversas informações contidas nas variáveis em um número mais coeso e que melhor defina os construtos fundamentais inerentes a tais variáveis (Hair Jr *et al.*, 2009). A análise no contexto brasileiro teve como base a Escala ENTRE-U, proposta por Todorovic, McNaughton e Guild (2011), que identificou quatro fatores denominados de: mobilização da pesquisa (MP), não-convencionalidade (NC), colaboração com a indústria (CI) e políticas universitárias (PU). A partir desse modelo, foram feitos alguns ajustes em cada questão que compõem os fatores, adaptando-os ao contexto brasileiro.

Diante disso, com a AFE propõem-se confirmar a validade estatística do modelo no Brasil, bem como identificar se há alguma peculiaridade para os cursos de pós-graduação em administração. Inicialmente, foi necessário observar a existência de correlação satisfatória entre as variáveis, como alternativa para garantir boa adequação dos resultados da análise. Para isso,

foi realizado o teste de adequação Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett, visando confirmação da adequação fatorial e a correlação (Hair Jr *et al.*, 2009).

O resultado para o teste de esfericidade de Barlett observou-se um p-valor de 0,000, rejeitando-se a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz de identidade. Sendo assim, a amostra se demonstra adequada para a realização da AFE. Em relação ao teste KMO, o resultado geral foi de 0,94, demonstrando um excelente ajuste para a realização da AFE, visto que resultados abaixo de 0,60 são insuficientes para a análise fatorial. Individualmente, os resultados são apresentados na Tabela 3.2, sendo que é necessário que para cada variável o resultado seja acima de 0,50. Os resultados apontam que todas as variáveis são passíveis de compor o modelo da AFE.

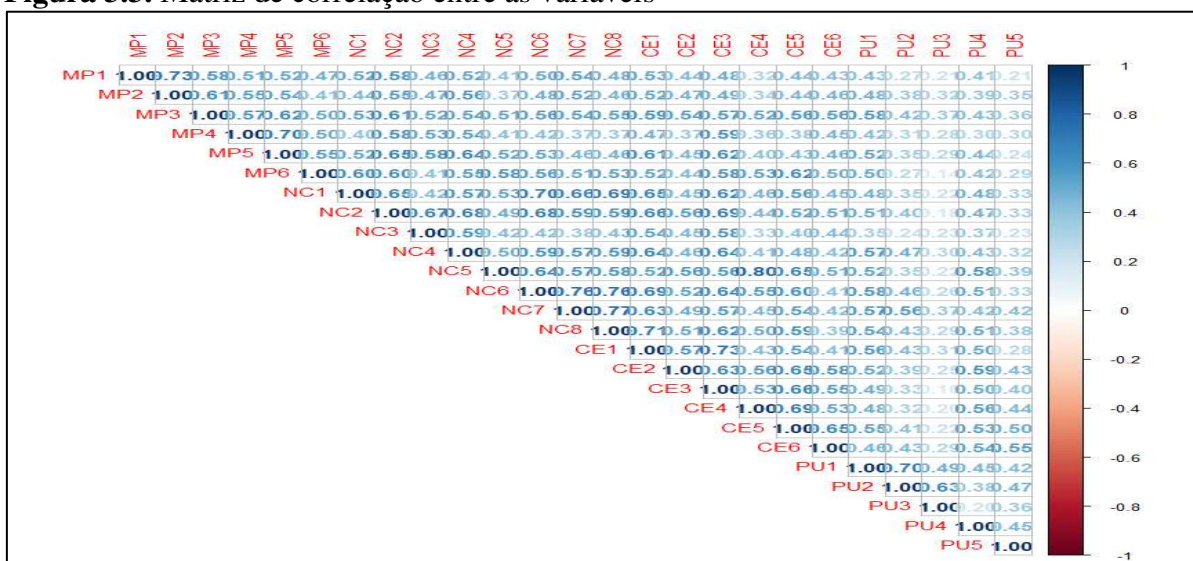
Tabela 3.2. Teste KMO para cada variável

MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6	NC7
0,92	0,94	0,97	0,93	0,95	0,96	0,97	0,94	0,93	0,97	0,92	0,96	0,93
NC8	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	PU1	PU2	PU3	PU4	PU5	
0,95	0,96	0,96	0,95	0,91	0,95	0,95	0,95	0,87	0,86	0,94	0,92	

Fonte: Dados da pesquisa.

Antes de realizar a AFE, é fundamental verificar o grau de correlação entre as variáveis (Figura 3.3). Recomenda-se que haja um número significativo de correlações acima de 0,30, indicando a adequação dos dados para a aplicação da análise fatorial (Hair Jr *et al.*, 2009).

Figura 3.3. Matriz de correlação entre as variáveis



Fonte: Dados da pesquisa, a partir do Software R.

Os resultados, de maneira geral, indicam uma forte correlação entre as variáveis, sem a identificação de correlações negativas, o que reforça a robustez da escala ENTRE-U proposta por Todorovic, McNaughton e Guild (2011). Na dimensão MP, todas as variáveis apresentaram correlações superiores a 0,30, validando-as para a amostra desta pesquisa. A dimensão NC também evidenciou correlações positivas, todas acima de 0,30. O menor valor foi observado na variável NC3, que avalia a melhoria nas pesquisas decorrente da colaboração com atores externos.

Quanto à dimensão CE, verificou-se novamente uma forte correlação entre as variáveis, todas com valores acima de 0,30. Esse resultado reforça a consistência dos dados e sugere que os PPGs em Administração estão implementando ações voltadas à busca de parcerias com empresas e organizações públicas. Por outro lado, a dimensão PU apresentou as menores correlações, com alguns valores inferiores a 0,30, embora todos sejam positivos. Este resultado é consistente com o trabalho seminal de Todorovic, McNaughton e Guild (2011), que também identificou a dimensão PU como aquela com menor correlação entre as dimensões avaliadas. Isso sugere que as ações da universidade, de forma geral, têm menor influência na orientação empreendedora quando comparadas às demais dimensões.

Após as análises das correlações, observa-se que a amostra de uma forma geral possui boas correlações para a execução da AFE. Para preservar o modelo original, optou-se por não retirar as variáveis que apresentaram correlações inferiores a 0,30, e verificar se elas influenciariam no modelo. Além da análise das correlações e dos testes KMO e de esfericidade de Bartlett, foi calculado o Alfa de Cronbach para avaliar a validade do construto. O valor obtido para o Alfa foi de 0,9591, indicando excelente consistência interna.

Também foi realizada a análise de comunalidade, cujo valor deve ser superior a 0,50, pois representa a proporção da variância total que uma variável compartilha com as demais (Hair Jr *et al.*, 2009). Adicionalmente, no software R, foi analisada a unidimensionalidade, que é calculada como $1 - \text{comunalidade}$. Espera-se que os valores de unidimensionalidade⁸ sejam menores que 0,50, indicando a porção da variância que não é compartilhada com as outras variáveis. Aqui deve-se definir se variáveis com elevada unidimensionalidade vão se tornar um fator separado. Na Tabela 3.3 são apresentados os resultados para o teste de unidimensionalidade.

⁸ A interpretação para os valores da unidimensionalidade é o contrário da comunalidade, devendo ser, portanto, menor que 0,50.

Tabela 3.3. Teste de unidimensionalidade das variáveis

MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6	NC7
0,50	0,48	0,40	0,38	0,33	0,46	0,35	0,28	0,46	0,37	0,28	0,22	0,23
NC8	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	PU1	PU2	PU3	PU4	PU5	
0,23	0,32	0,46	0,31	0,22	0,32	0,43	0,34	0,15	0,52	0,53	0,60	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados ilustram novamente que a grande maioria das variáveis obtiveram resultados abaixo de 0,50, com exceção das variáveis PU3, PU4 e PU5. Por representarem a dimensão políticas universitárias, e ser também variáveis com problemas estatísticos nos trabalhos Lima, Teixeira e Almeida (2023) e Todorovic, McNaughton e Guild (2011), optou-se por mantê-las para verificar como elas se comportariam em relação às cargas fatoriais.

Na AFE o modelo foi desenvolvido de modo forçado, para a existência de 4 fatores, com rotação Varimax (ortogonal). Na Tabela 3.4 são apresentados os resultados para a AFE, para o Fator 1.

Tabela 3.4. Fator 1: Colaboração de pesquisa (CPE)

Variáveis	Carga Fatorial	Pergunta
MP1	0,59	No PPG os estudantes são incentivados a se engajarem em pesquisas com implicações práticas para o mercado e a sociedade.
MP2	0,60	Os membros do corpo docente atribuem grande importância às pesquisas aplicadas.
MP3	0,57	O PPG conquistou uma reputação devido a suas contribuições positivas para o mercado e a sociedade.
MP4	0,73	Vários professores do PPG conduzem pesquisas em colaboração com atores e organizações externas à universidade.
MP5	0,73	No PPG a colaboração entre professores e alunos com atores externos resulta em publicações significativas.
MP6	0,46	No PPG há esforços de professores e alunos para aumentar o financiamento das pesquisas.
NC2	0,67	No PPG incentiva e valoriza a colaboração dos profissionais do corpo docente com atores externos.
NC3	0,67	A colaboração com organizações externas à universidade melhora significativamente as atividades de pesquisa do PPG.
NC4	0,60	Os docentes do PPG frequentemente exploram oportunidades de pesquisa além das estruturas tradicionais da universidade.
CE3	0,58	No PPG é promovida a inclusão e parcerias com outras organizações nas atividades de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, a partir do Software R.

O estudo de Todorovic, McNaughton e Guild (2011) identifica a Mobilização da Pesquisa (MP) como o primeiro fator, destacando, na maioria de seus itens, "o relacionamento universitário com parceiros externos em pesquisa, a orientação para a geração de valor nas pesquisas, segundo critérios de utilidade para empresas e outros grupos de interesse" (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011, p. 132, tradução nossa). No contexto brasileiro,

observa-se uma particularidade nos programas de pós-graduação em administração: a dimensão MP se consolidou em um único fator, corroborando os achados de Todorovic, McNaughton e Guild (2011), porém também incorporando as variáveis NC2, NC3, NC4, CE1 e CE2.

No contexto analisado, aspectos não-convencionais relacionados ao incentivo e valorização da colaboração com atores externos, a melhora significativa das pesquisas a partir dessas colaborações e a exploração de oportunidades além das tradicionais, estão diretamente ligados aos aspectos de mobilização da pesquisa. Isso demonstra que a formação de parcerias com atores externos não é algo comum nos PPGs em administração no Brasil, sendo algo ainda latente e com potencial de ser desenvolvido, reforçando o engajamento dos departamentos e grupos de pesquisa com atores externos (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Soma-se a essa dimensão ainda, aspectos relacionados ao reconhecimento dos programas pelas organizações e a sociedade como flexíveis e inovadores, junto com o respeito adquirido desses atores. A partir disso, subte-se que o reconhecimento dos programas está diretamente ligado à formação de parcerias com atores externos, o que implica em um aumento de visibilidade e legitimidade perante a sociedade, e muito disso se deve às pesquisas que são desenvolvidas por docentes e discentes (Al-Rawadiah, 2022).

Diante de todos os aspectos apresentados, a dimensão foi denominada como “Colaboração de Pesquisa (CPE)”, visto que envolve o estímulo à formação de parcerias com atores externos, para viabilizar novas oportunidades de pesquisa e aumentar as possibilidades de financiamento. Todos esses aspectos visam fortalecer os laços e criar agendas de pesquisa, retratando um aspecto colaborativo.

O Fator 2 (Tabela 3.5) no trabalho de Todorovic, McNaughton e Guild (2011), é conhecido como não-convencionalidade que associa perguntas referentes à “identificação de oportunidades, abordagens não-convencionais (de financiamento, problemas, trabalho com parceiros), e trabalhos realizados fora do ambiente tradicional da universidade” (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011, p. 132, tradução nossa).

No contexto brasileiro, apenas uma variável permaneceu compondo a não-convencionalidade, que, por sua vez, apresentou quatro das seis variáveis da dimensão “Colaboração com a Indústria (CI)” A estrutura do fator reflete, de forma geral, o reconhecimento do programa em ser composto por profissionais eficientes e produtivos, bem como formar pós-graduandos competentes e com boa inserção no mercado de trabalho.

Conforme evidenciado pela CAPES (2024), um dos principais desafios é integrar e inserir mestres e doutores em ambientes não acadêmicos, sobretudo na indústria. Neste sentido, o fator foi denominado como “Reputação Institucional (RIS)” e pode ser determinante para

umentar a percepção de que os programas formam também profissionais para atuar em empresas e não somente em mercados acadêmicos.

Tabela 3.5. Fator 2: Reputação Institucional (RIS)

Variáveis	Carga Fatorial	Pergunta
NC5	0,72	O corpo docente do PPG é reconhecido por ser composto por pesquisadores eficientes e produtivos.
CE2	0,54	O PPG é respeitado pelas organizações públicas e/ou privadas.
CE4	0,83	O corpo docente do PPG é muito eficiente e produtivo em suas atividades de pesquisa.
CE5	0,68	No PPG há um esforço para se alcançar uma reputação por formar pós-graduandos competentes.
CE6	0,56	Os alunos do PPG geralmente conseguem boa inserção no mercado de trabalho.
PU4	0,54	O PPG utiliza de critérios objetivos e bem definidos para avaliar o desempenho dos docentes e alunos.
PU5	0,46	O PPG concede certa liberdade aos docentes para alcançar objetivos individuais relacionados à sua carreira.

Fonte: Dados da pesquisa, a partir do Software R.

O terceiro fator (Tabela 3.6), denominado “Inovação e Não-Convencionalidade (INC)”, abrange, em sua maioria, os aspectos de não-convencionalidade propostos por Todorovic, McNaughton e Guild (2011), incorporando também a variável CE1. De modo geral, esse fator reflete o grau em que os programas têm incentivado a inovação, tanto na pesquisa quanto no ensino, além de estimular o pensamento além dos padrões convencionais. Espera-se, assim, fortalecer o reconhecimento da sociedade quanto à flexibilidade e à capacidade inovadora do programa.

Tabela 3.6. Fator 3: Inovação e Não-Convencionalidade (INC)

Variáveis	Carga Fatorial	Pergunta
NC1	0,62	No PPG há uma constante busca por novas oportunidades e perspectivas tanto no ensino quanto na pesquisa.
NC6	0,71	No PPG tanto os professores quanto os alunos são incentivados a buscar inovação e promover mudanças significativas.
NC7	0,71	O PPG estimula o pensamento fora dos padrões convencionais.
NC8	0,74	No PPG observa-se um esforço em construir uma reputação por meio de um ensino inovador.
CE1	0,56	O PPG é reconhecido pelas organizações e a sociedade pela sua flexibilidade e inovação.

Fonte: Dados da pesquisa, a partir do Software R.

O quarto fator abrange as políticas universitárias (Tabela 3.7). No estudo original de Todorovic, McNaughton e Guild (2011), foram validadas quatro variáveis para essa dimensão. Contudo, considerando a especificidade do contexto brasileiro e a predominância de

financiamento público nas universidades, foi incluída uma variável adicional, previamente testada no modelo seminal, mas não validada estatisticamente.

Nesta pesquisa, todas as variáveis foram validadas, embora a dimensão de políticas universitárias tenha sido composta apenas pelas variáveis PU1, PU2 e PU3. Dada a semelhança com o estudo seminal de Todorovic, McNaughton e Guild (2011), optou-se por manter a nomenclatura para o fator.

Tabela 3.7. Fator 4: Políticas Universitárias (PUN)

Variáveis	Carga Fatorial	Pergunta
PU1	0,59	As estratégias da universidade contribuem significativamente para a realização dos objetivos (de curto e longo prazo) do PPG.
PU2	0,86	A universidade está aberta a novas ideias e abordagens inovadoras.
PU3	0,67	As estratégias da universidade podem ser mais adequadamente descritas por meio de uma abordagem descentralizada e aberta (<i>bottom-up</i>).

Fonte: Dados da pesquisa, a partir do Software R.

Essas variáveis avaliam o grau de influência das políticas gerais da universidade na gestão e no desenvolvimento do programa, bem como o nível de descentralização e abertura para novas ideias. De modo geral, os resultados indicam que as universidades demonstram abertura para novas ideias. Entretanto, ainda apresentam limitações em contribuir de forma mais efetiva para a gestão e o desenvolvimento dos programas de administração.

Por fim, é fundamental avaliar outra medida essencial na AFE: o autovalor (ou *eigenvalue*). Essa métrica representa a variância explicada por cada fator em relação à variância total. O valor mínimo recomendado para determinar quais fatores devem ser retidos varia conforme o critério adotado.

O critério mais amplamente utilizado é o Critério de Kaiser (autovalor ≥ 1), que orienta a retenção de fatores com as seguintes premissas: (i) Apenas fatores com autovalores iguais ou superiores a 1 são mantidos; (ii) Um autovalor igual a 1 indica que o fator explica, no mínimo, a mesma quantidade de variância que uma única variável original; (iii) Fatores com autovalores inferiores a 1 explicam menos variância do que uma variável isolada e, portanto, são considerados pouco úteis. Além disso, a proporção da variância explicada por cada fator reflete seu "peso" em relação ao total dos fatores, sendo uma medida relevante para a interpretação dos resultados. Na Tabela 3.8 são apresentados os resultados para o autovalor.

Tabela 3.8. Resultados para o autovalor

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Autovalor	5,32	4,25	3,79	2,49
Proporção de variância	0,21	0,17	0,15	0,10
Variância acumulada	0,21	0,38	0,53	0,63

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo com quatro fatores explicou a variação 63% dos dados. Em ciências sociais aplicadas é usual aceitar este número maior que 0,6 (60%). Neste sentido, observa-se que o modelo é robusto e consistente para explicar a existência da orientação empreendedora nos PPGs em administração no Brasil. E neste contexto, observa-se que o Fator 1, representado pela colaboração de pesquisa, tem um grau de explicação de 21%; o trabalho e reputação institucional (Fator 2) explica 17% dos dados; o Fator 3, inovação e não-convencionalidade, apresentou um grau de 15% de explicação; e as políticas universitárias (Fator 4), explicam 10% da variância total dos dados.

3.4.2 Regressão Linear Múltipla (RLM)

Após a AFE, a Tabela 3.9 apresenta os resultados da RLM. O modelo identificou sete variáveis significativas e apresentou um poder explicativo (R^2 ajustado) de 23,54%. Embora, teoricamente, esse valor de R^2 seja considerado baixo, estudos anteriores que investigaram a influência da OE no desempenho universitário (Benkovic *et al.*, 2022) e no desempenho inovador (Chang *et al.*, 2006; Van Looy *et al.*, 2011) indicam que baixos poderes explicativos são comuns. Isso ocorre porque a OE e o desempenho envolvem comportamentos e múltiplos fatores não observáveis, que também podem influenciar os resultados.

Tabela 3.9. Resultados estimados da RLM

Variáveis	Coefficiente	Erro-Padrão	T-Estatístico	Significância
CPE	0,1161	0,0457	2,544	0,0118**
RIS	0,1849	0,4514	4,096	0,0000*
INC	0,2544	0,0474	5,366	0,0000*
PUN	0,0822	0,0465	1,766	0,0790***
PRO	0,2106	0,0711	2,964	0,0034*
CAPES	0,0022	0,0509	0,044	0,9651
BPR	0,0196	0,1144	0,171	0,8642
EXP	- 0,0047	0,0051	- 0,911	0,3635
GEN	- 0,2232	0,1001	- 2,212	0,0281**
Constante	3,2877	0,3375	9,741	0,0000*
R^2 Ajustado	0,2354	Variável Dependente	FME	
Prob. (F)	0,000	Observações	203	

Legenda: *significativo a 1%; **significativo a 5%; ***significativo a 10%. Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 10, compreende a influência de diferentes variáveis na percepção dos docentes quanto à formação do programa para o mercado de trabalho. Conforme destacado nos procedimentos metodológicos, as quatro primeiras variáveis correspondem aos fatores da OE identificados no contexto brasileiro. Nesse sentido, a variável colaboração de pesquisa (CPE) mostrou-se significativa a um nível de 5%, com um efeito positivo na percepção de formação. Essa variável engloba um conjunto de estímulos à criação de parcerias com atores externos, visando viabilizar novas oportunidades de pesquisa e ampliar as possibilidades de financiamento. Esses resultados corroboram os achados de Cvijic *et al.* (2019), que destacam como a colaboração com a indústria e a adoção de abordagens não convencionais fortalecem a interação dos alunos com o setor industrial, contribuindo para seu desenvolvimento acadêmico e profissional.

No que diz respeito à reputação institucional (RIS), os resultados indicam um efeito positivo sobre a percepção de formação nos programas, com significância estatística a um nível de 1%. Esses achados reforçam a percepção de que o reconhecimento do PPG, tanto pela competência de seu corpo docente quanto pela formação de alunos altamente qualificados para o mercado de trabalho, favorece a consolidação de novas parcerias de pesquisa (Al-Rawadiah, 2022). Além disso, estimular a busca por abordagens inovadoras e a captação de recursos alternativos, contribui para a melhoria dos resultados das pesquisas e, conseqüentemente, para a percepção do aprimoramento da formação no programa (Dabic; González-Loureiro; Daim, 2015).

A inovação e não convencionalidade (INC) também apresentou um efeito positivo sobre a percepção do processo formação para o mercado de trabalho nos programas, com significância estatística a um nível de 1%. Os resultados indicam que o esforço dos PPGs em promover um ensino inovador e ser reconhecido por essa abordagem, por meio da busca contínua por novas oportunidades e do estímulo ao pensamento além dos padrões tradicionais, favorece uma maior percepção da formação dos alunos. Esse achado é reforçado por Campos *et al.* (2020), Freitas *et al.* (2022) e Kalar e Antoncic (2015), que destacam que a oferta de disciplinas, práticas e metodologias voltadas à capacitação de pesquisadores e estudantes no fomento ao empreendedorismo universitário influencia diretamente seu processo formativo, o desenvolvimento de competências e a gestão do conhecimento nos programas.

A variável políticas universitárias (PUN) também se mostrou significativa, com um efeito positivo sobre a percepção quanto ao processo formativo dos programas, embora em um nível de significância mais baixo, de 10%. Os resultados sugerem que a postura estratégica da universidade, caracterizada pela abertura a novas ideias e por uma abordagem descentralizada,

é percebido como um fator que influencia diretamente na formação dentro dos programas. Isso ocorre porque o processo formativo é moldado por diversos aspectos normativos, e quanto mais simplificadas forem as regras e maior a flexibilidade para a introdução de inovações no ensino, na definição de temas de pesquisa e na captação de recursos, maior será o impacto na produção científica dos alunos e no desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho (Muffato *et al.*, 2022; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011; Tatarski *et al.*, 2020).

Por fim, destaca-se ainda mais duas variáveis independentes que se mostraram significativas na percepção dos programas, enquanto formadores para o mercado de trabalho. A primeira é a percepção do nível de produtividade pelos docentes (PRO), que apresentou um efeito positivo e estatisticamente significativo ao nível de 1%. Isso indica que professores com maior produção acadêmica e número de publicações científicas percebem os programas como formadores para o mercado de trabalho, a partir do desenvolvimento de múltiplas competências acadêmicas e profissionais, e promoção de um maior engajamento com atores externos e com o próprio ambiente científico, como evidenciado por Bani-Mustafa *et al.* (2021) e Shichijo, Sedita, Baba (2015).

A segunda variável significativa, com nível de significância de 5%, mas efeito negativo, foi o gênero (GEN). Isso sugere que docentes do sexo masculino percebem negativamente o processo formativo para o mercado de trabalho nos programas, contrapondo às expectativas teóricas. Existem diversas causas que poderiam explicar esse resultado, como a própria aleatoriedade dos dados. No entanto, acredita-se que os docentes homens, por serem mais tendentes a atividades empreendedoras e de risco (Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Baena-Luna *et al.*, 2022; Boardman; Ponomariov, 2009), podem perceber o processo formativo dos programas em universidades públicas ainda em desacordo com as exigências do mercado, carecendo de um maior incentivo para a adoção de abordagens inovadoras no ensino.

3.5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi verificar a percepção da OE nos PPGs e sua influência na formação para o mercado de trabalho. Os resultados indicam que há percepção da OE no contexto brasileiro, mas esta possui especificidades em relação ao agrupamento das variáveis, quando comparado à configuração da Escala ENTRE-U. Além disso, de uma maneira geral, observa-se que há influência das dimensões da OE no processo formativo conduzido pelos programas.

Os PPGs em Administração no Brasil apresentam uma OE caracterizada por quatro dimensões principais: colaboração de pesquisa, reputação institucional, inovação e não

convencionalidade, e políticas universitárias. Essas particularidades podem estar relacionadas às especificidades da área, que ainda demanda maior desenvolvimento na produção e transferência de tecnologias, como a criação de *spin-offs*, registro de patentes e contratos de licenciamento. No entanto, observa-se um esforço dos docentes na adoção de abordagens inovadoras, no estímulo à colaboração com atores externos e na busca por fontes alternativas de financiamento, impulsionados por um ambiente institucional mais favorável ao empreendedorismo e à inovação dentro das universidades.

A percepção desse conjunto de elementos influencia positivamente na percepção dos programas enquanto formadores para o mercado de trabalho. Nesse sentido, os programas devem buscar reconhecimento por parte dos *stakeholders* como promotores de um ensino inovador, aberto a abordagens não convencionais, e como formadores de profissionais capacitados para atuar em diferentes contextos, seja no setor público, privado ou acadêmico.

Além disso, destaca-se a influência da produtividade na pesquisa e do gênero na percepção do processo formativo, com efeitos opostos: enquanto a produtividade dos docentes exerce um impacto positivo, o gênero demonstrou uma influência negativa, reforçando a necessidade de uma reflexão mais aprofundada sobre esse aspecto.

Com base nesses resultados, espera-se que esta pesquisa contribua tanto para a literatura sobre OE em PPGs, especialmente na área de Administração, quanto para a gestão e o desenvolvimento desses programas. No campo teórico, a principal inovação do estudo está em analisar a percepção da OE para além de cursos tradicionalmente associados à transferência de tecnologia, como Computação, Medicina e Engenharia. Dessa forma, busca-se evidenciar que essa orientação é aplicável a outros contextos e que os programas de Administração também promovem uma visão estratégica voltada para a aplicação prática do conhecimento, indo além da transferência tecnológica na forma de patentes e *spin-offs* (Rodrigues *et al.*, 2019).

No aspecto prático, este estudo busca incentivar reorientações estratégicas nos programas e nas universidades, destacando a importância da criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo e à inovação. Esses fatores exercem um impacto significativo no processo formativo e podem fortalecer a legitimidade da pós-graduação perante a sociedade. Além disso, os achados oferecem subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas que incentivem a OE na pós-graduação, especialmente em um momento de discussões sobre mudanças estratégicas no processo avaliativo e na crescente necessidade de integrar pesquisa, ensino e extensão de forma mais eficaz.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de a análise ter sido restrita aos PPGs acadêmicos de universidades públicas. A natureza desses programas pode, de certa forma,

limitar a identificação de aspectos relacionados à orientação empreendedora e ao estímulo à aplicação prática das pesquisas. Além disso, a amostra da pesquisa apresenta uma limitação, pois, considerando o grande número de professores atuantes na pós-graduação, ela poderia ser maior, proporcionando uma visão mais abrangente dos resultados. Outra limitação relevante é a dificuldade de acesso aos professores em determinados contextos, o que evidencia os desafios de realizar pesquisas com dados primários na área de Administração e Administração Pública.

Por fim, espera-se que este estudo inspire novas pesquisas, especialmente aquelas que envolvam também universidades privadas, que possuem maior liberdade de ação por não dependerem predominantemente de recursos públicos. Destaca-se, ainda, a importância de uma análise mais aprofundada, por meio de estudos de caso de sucesso, para entender como a orientação empreendedora se manifesta na prática e quais ações são mais incentivadas dentro dos programas. Esse aprofundamento permitirá identificar diretrizes para o desenvolvimento de políticas de fomento ao empreendedorismo e à inovação, além de possibilitar a proposição de um modelo de pós-graduação empreendedora em Administração.

4 ARTIGO 3. CAPITAL INTELECTUAL E ABORDAGENS NÃO-CONVENCIONAIS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO MULTICASO

4.1 INTRODUÇÃO

O estímulo à pós-graduação no Brasil é uma política pública voltada para o desenvolvimento de profissionais especializados para atender às necessidades de organizações públicas e privadas. De acordo com Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2005), compreende inúmeros cursos que variam desde a especialização até o doutorado. Esses cursos são voltados para indivíduos já graduados e objetivam formar professores, pesquisadores e preparar profissionais de nível elevado para a indústria e o setor público.

De acordo com Bispo (2020), a pós-graduação é uma estratégia central para a competitividade nacional, pois promove a formação de profissionais de alto nível intelectual e a geração de conhecimento. Essa importância é evidenciada pelo significativo volume de recursos financeiros direcionados à pós-graduação no Brasil, majoritariamente de origem pública, que são aplicados no custeio dos cursos, na concessão de bolsas de estudo e pesquisa, bem como na manutenção dos programas.

O Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) destaca que a pesquisa é o eixo central da pós-graduação e que seus resultados, quando aplicados, devem promover tecnologias e procedimentos úteis tanto no setor público quanto no privado (Canton *et al.*, 2021). Nesse contexto, cresce a preocupação das instituições de ensino com o aprimoramento e o monitoramento do desempenho de seus programas. Para isso, são adotados sistemas de autoavaliação e o sistema de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que passa por revisões e atualizações frequentes, visando acompanhar as novas tendências em ensino, pesquisa e extensão (Bianchetti; Sguissardi, 2024).

Conforme Andrade *et al.* (2018), a avaliação dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) é baseada em critérios que podem ser gerais ou específicos, dependendo da área do conhecimento. Entre os critérios gerais, destacam-se a produção científica de docentes e discentes, a qualificação do corpo docente, a excelência na formação discente, o desenvolvimento de redes de pesquisa e o impacto social do programa.

No caso específico da área de Administração, classificada como área 27, que também inclui Administração Pública, Ciências Contábeis e Turismo, a avaliação é estruturada em três grandes eixos (CAPES, 2020): (1) Programa: abrange aspectos como o projeto pedagógico, a qualificação e dedicação do corpo docente, o planejamento estratégico e os processos de

autoavaliação; (2) Formação: analisa a qualidade das teses e dissertações defendidas, a produção intelectual, a inserção dos egressos no mercado de trabalho, além do engajamento dos docentes na formação acadêmica e em atividades de pesquisa. (3) Impacto na sociedade: considera a contribuição do programa em termos de inovação, impacto econômico, social e cultural, bem como sua internacionalização e visibilidade. Essa abordagem busca promover uma avaliação abrangente e alinhada às especificidades e desafios da área.

Ao analisar profundamente as fichas de avaliação e os critérios adotados pela CAPES ao longo dos anos, Costa, Machado e Câmara (2022) identificam uma mudança significativa de paradigma. O modelo anteriormente adotado, orientado à produção (MOP), priorizava principalmente a maximização da utilidade individual dos pesquisadores por meio do número de publicações, muitas vezes em detrimento da aplicação prática do conhecimento gerado. Em contraste, o modelo atual, orientado ao impacto social (MOIS), enfatiza a necessidade de uma relação constante com o setor produtivo, a geração de valor e a promoção de impactos positivos para a sociedade.

A mudança na orientação das produções e produtos gerados pela pós-graduação tem impactado diferentes áreas do conhecimento, sobretudo a área de administração, que por natureza, tem um viés prático e aplicado ao contexto das organizações e da sociedade (CAPES, 2024). Esse impacto demanda uma constante reorientação estratégica dos programas e a proposição de inovações, para uma melhor adaptação institucional e a manutenção de um processo formativo de qualidade (Canton *et al.*, 2021).

Uma reorientação estratégica perpassa por diferentes aspectos, que envolvem mudanças estruturais, individuais, culturais, em resposta a um estímulo do ambiente regulatório, que no caso da pós-graduação é definido pela CAPES. Um aspecto que pode ser transformado, sobretudo em ambientes de ensino, é a estruturado do seu capital intelectual, que compreende o estoque de conhecimento produzido e adquirido no nível organizacional, que é gerenciado e reconfigurado por meio de processos dinâmicos (Chaudary *et al.*, 2023). Esse capital é comumente associado a três dimensões, sendo elas: capital humano, compreendendo os aspectos formativos e conhecimentos individuais; o capital estrutural, que compreende os recursos a disposição da organização para a geração do conhecimento; capital relacional, associado aos relacionamentos e trocas de conhecimentos entre os programas e os stakeholders (Abbas *et al.*, 2022; Nahapiet; Ghosal, 1998).

As organizações e departamentos acadêmicos com uma orientação estratégica e capital intelectual voltado à inovação e à adaptação, tendem a desenvolver uma postura empreendedora, que pode ser classificada como interna ou externa (Abidi *et al.*, 2022; Bani-

Mustafa *et al.*, 2021). A orientação externa foca na transferência de tecnologia, materializada por meio da criação de *spin-offs*, registros de patentes e acordos de parcerias, frequentemente vinculados à interação universidade-empresa (Cai; Etzkowitz, 2020; Miller; McAdam; McAdam, 2018).

Por outro lado, a orientação interna está associada ao empreendedorismo interno, ou intraempreendedorismo, no qual as organizações estimulam a promoção de uma cultura de inovação. Esse modelo busca inspirar a comunidade acadêmica a explorar ideias não convencionais, implementar novos padrões de comportamento, adotar sistemas de recompensa e criar programas de suporte que transformem o conhecimento em aplicações práticas (Henry; Lahikainen, 2024; Kearney; Meynhardt, 2016; Moraes *et al.*, 2024).

Todorovic, McNaughton e Guild (2011) destacam que a pós-graduação desempenha um papel crucial na geração de novas tecnologias e na produção de conhecimento útil e aplicável para a sociedade e as organizações. O fomento a esse desenvolvimento passa pela promoção de uma orientação empreendedora (OE), que, internamente, se manifesta na busca por parcerias estratégicas. Essas parcerias possibilitam explorar abordagens não convencionais, temas de pesquisa e metodologias de ensino inovadoras. Além disso, há um esforço contínuo para identificar fontes alternativas de financiamento e implementar políticas universitárias que reduzam resistências a mudanças, promovendo um ambiente propício ao empreendedorismo e à inovação (Tartaski *et al.*, 2020).

No âmbito dos PPGs, a OE pode ser compreendida como abordagens não convencionais, que envolvem um conjunto de ações estratégicas que conferem a essas organizações um papel inovador e proativo na busca de melhores resultados. Dentre essas ações, destacam-se o comportamento empreendedor dos pesquisadores, busca por novas fontes de financiamento, formação de parcerias com organizações públicas e privadas, mudanças e transformações em aspectos institucionais, busca por novas abordagens de ensino e pesquisa, bem como o estímulo a uma cultura organizacional do programa voltada ao empreendedorismo e a inovação (Abidi *et al.*, 2022; Klofsten *et al.*, 2024; Muffatto *et al.*, 2022, Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Na literatura, ainda são escassos os estudos que buscam compreender como os Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs) desenvolvem soluções inovadoras e estimulam o intraempreendedorismo e abordagens não convencionais. Andrade *et al.* (2018) demonstraram que, pressionados pelos mesmos critérios de avaliação e pela busca de excelência nos processos avaliativos, os PPGAs tendem a passar por processos de isomorfismo coercitivo.

Como resultado, poucas iniciativas diferenciadas são promovidas, e, quando ocorrem, geralmente estão concentradas em ações voltadas para a inserção social e a internacionalização.

Canton *et al.* (2021), por outro lado, ao analisarem os PPGAs no estado de Santa Catarina, destacaram que esses programas têm buscado fortalecer suas relações com o setor produtivo e o governo. No entanto, a inovação derivada de pesquisas acadêmicas mostra-se mais consistente e efetiva em áreas como engenharia, computação e disciplinas correlatas, em comparação com os programas da área de ciências sociais aplicadas.

Nesse contexto, identifica-se uma lacuna teórica no que diz respeito à forma como os Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs) têm incorporado o potencial humano e o conhecimento que produzem para transformar suas pesquisas em aplicações práticas. Essa transformação é essencial tanto para o desenvolvimento socioeconômico regional quanto para o aprimoramento dos processos formativos, em sintonia com os desafios enfrentados por organizações públicas e privadas. Diante disso, torna-se necessário compreender com mais profundidade como os PPGAs no Brasil têm incentivado abordagens não convencionais, considerando sua relevância e o potencial de contribuição para a melhoria dos resultados da política nacional de pós-graduação.

Para a compreensão desses aspectos, a Teoria do Capital Intelectual (TCI) é uma importante lente teórica, visto que almeja compreender como as organizações gerenciam e configuram o seu estoque de conhecimento organizacional e quais as estratégias utilizadas para a sua identificação, transferência e aplicação em múltiplos contextos e na sociedade (Grant, 1996). Além disso, estudos recentes apontam que há relação positiva entre a TCI e a OE, demonstrando que uma boa gestão do capital intelectual auxilia na identificação e aproveitamento de novas oportunidades empreendedoras, ao criar um ambiente propício à geração de conhecimento, antecipação de mudanças no ambiente externo e a busca por novas oportunidades e abordagens não convencionais (Al-Jinini; Dahiyat; Bontis, 2019; Chaudary *et al.*, 2023; Yassen *et al.*, 2023; Yuksel, 2024).

Neste sentido, tem-se o seguinte questionamento: Quais abordagens não convencionais são adotadas pelos PPGs em administração no Brasil? Para responder ao questionamento, o objetivo geral deste artigo é compreender as abordagens não convencionais adotadas pelos PPGs em administração no Brasil, com base nas dimensões do capital intelectual.

A principal justificativa para a realização deste estudo está na lacuna teórica e na necessidade de compreender como os PPGAs estão desenvolvendo soluções inovadoras e promovendo o intraempreendedorismo como um conjunto estratégico de ações que formam o seu capital intelectual. Essas iniciativas podem estar associadas às mudanças nos critérios de

avaliação da CAPES, que demandam, cada vez mais, a produção de trabalhos com relevante impacto social, maior interação com o mercado, organizações públicas e a sociedade, além de processos formativos que ampliem a inserção dos pós-graduandos no mercado de trabalho, especialmente em setores não acadêmicos (Canton *et al.*, 2021; CAPES, 2024; Costa; Machado; Câmara, 2022).

Além disso, ressalta-se a importância de compreender os desdobramentos das dimensões do capital intelectual no contexto universitário e sua relação com aspectos inovadores e empreendedores (Chaudary *et al.*, 2023). Conforme destacado por Abbas *et al.* (2022), Hughes *et al.* (2021) e Saengchaia e Sutduean (2019), o estímulo ao capital intelectual é um fator essencial para uma gestão eficaz do conhecimento, contribuindo para a geração de diferencial competitivo. Esse diferencial está associado tanto à formação de profissionais altamente especializados quanto ao atendimento das necessidades dos stakeholders, por meio do desenvolvimento de soluções inovadoras e tecnológicas aplicáveis a organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

A principal contribuição deste trabalho é a proposição de boas práticas para a gestão dos PPGAs, visando aprimorar o desempenho dos programas e fortalecer sua capacidade de adaptação às mudanças e diretrizes da CAPES. Para isso, são sugeridas diversas medidas, abrangendo três principais dimensões: 1. Formação e trabalho em equipe – estratégias para aprimorar o desenvolvimento dos indivíduos e incentivar a colaboração entre os membros dos programas e com atores externos; 2. Desenvolvimento organizacional – promoção da autonomia e estímulo à criação de uma cultura voltada à inovação; 3. Rede de apoio e financiamento – fortalecimento da interação com o mercado, contribuindo para ampliar o financiamento das pesquisas e aumentar sua relevância social e aplicabilidade. Essas iniciativas visam consolidar um ambiente acadêmico mais dinâmico, inovador e alinhado às demandas do setor produtivo e da sociedade.

Estruturalmente, o artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a próxima seção apresenta os principais conceitos e abordagens teóricas que fundamentam as discussões do estudo. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são expostos os principais resultados, destacando as boas práticas adotadas pelos PPGAs em relação ao seu capital intelectual. Por fim, são apresentadas as considerações finais, abordando os principais impactos e contribuições do trabalho.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.2.1 Capital Intelectual e Pós-Graduação em Administração no Brasil

A educação continuada, posteriormente à graduação, é consolidada como uma importante estratégia para o aprimoramento da formação profissional, como requisito mínimo para obter sucesso no mercado de trabalho. Iniciada em 1930 no contexto brasileiro, a pós-graduação está em pleno desenvolvimento, incorporando novos elementos, metodologias de ensino, currículos bem desenvolvidos e diversidade de áreas de formação, com o intuito de preparar profissionais para o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, seja no âmbito acadêmico e não acadêmico (Andrade *et al.*, 2018).

Os Programas de Pós-Graduação (PPGs), sobretudo das universidades públicas brasileiras, vêm passando por importantes transformações, alinhadas com as tendências mundiais de incentivo ao empreendedorismo no ambiente universitário, criando um maior alinhamento com as perspectivas do mercado (CAPES, 2024). Dentro dessa realidade, destaca-se o relacionamento dos professores com organizações produtivas e a busca por fontes externas e próprias de financiamento, migrando de uma perspectiva unicamente estatal, para financiamentos privados ou de instituições de fomento, que constroem um novo modelo de sustentação econômica, mas sem desprivilegiar o caráter público e democrático das universidades (Canton *et al.*, 2021).

Bispo (2020), em uma extensa análise dos objetivos dos PPGs na área de administração, afirma que, no Brasil, estes variam a depender do programa, sendo que a maioria está direcionada para a formação de pesquisadores de alto nível para a condução de pesquisas. Dentre os distintos programas, são encontrados que declaram, enquanto objetivos, a formação de professores que sejam capazes de atuar com excelência no ensino e na pesquisa, ao mesmo tempo que existem programas que objetivam em seus cursos de mestrado e doutorado formar profissionais de excelência para o mercado.

Os PPGs em Administração no Brasil desempenham um papel fundamental na formação de docentes pós-graduados para todos os níveis de ensino, no desenvolvimento de recursos humanos altamente qualificados para o mercado não acadêmico e no fortalecimento das bases científica, tecnológica e de inovação do país (Nemer; Monteiro, 2023). Para cumprir essas funções, esses programas precisam gerenciar eficazmente o conhecimento gerado, enfrentando desafios e mudanças institucionais que reorientam a produção acadêmica para um impacto social mais relevante, promovendo uma maior aproximação com o setor produtivo (Bispo, 2020; Costa; Machado; Câmara, 2022; Oliveira; Stecanela; Boufleuer, 2023). Esse movimento tem impulsionado a pós-graduação em Administração e áreas afins a priorizar a inovação e o

empreendedorismo, buscando novas fontes de financiamento, ampliando parcerias com stakeholders, incorporando o conhecimento na indústria e gerando maior valor social (Pérez-García *et al.*, 2023).

Nesse contexto, os PPGs devem desenvolver ações voltadas para o gerenciamento do conhecimento e do capital intelectual, permitindo uma resposta eficaz às transformações no cenário da pós-graduação e a proposição de soluções inovadoras (Chaudary *et al.*, 2023). O conhecimento de professores e alunos, aliado às suas interações e rotinas organizacionais, desempenha um papel central na obtenção de um desempenho superior, tanto na produção acadêmica quanto no desenvolvimento de competências aplicáveis ao setor empresarial e às organizações públicas. Esses elementos, em conjunto, constituem o capital intelectual disponível nos programas (Leitner, 2004).

A Teoria do Capital Intelectual (TCI) está profundamente alinhada à visão baseada no conhecimento, na qual diversos autores argumentam que o conhecimento é um recurso estratégico, pois sua aplicabilidade possibilita às organizações a criação de valor (Grant, 1996). O capital intelectual consiste em um estoque de conhecimento organizacional que é continuamente gerenciado e reconfigurado por meio de processos dinâmicos, permitindo sua identificação, transferência e negociação. Essa capacidade possibilita que as organizações reconheçam mudanças no ambiente, descubram e explorem novas oportunidades e, sobretudo, tomem decisões assertivas que impulsionem a inovação e abordagens não convencionais (Cohen; Levinthal, 1990; Chaudary *et al.*, 2023).

O capital intelectual pode ser definido de diversas maneiras. Bontis (1996) o conceitua não apenas como um ativo estático ou intangível, mas como um processo ideológico que serve como meio para alcançar um objetivo específico. Edvinsson e Sullivan (1996), por sua vez, os define como um conjunto de conhecimentos, habilidades, *know-how*, experiências e relacionamentos com stakeholders. De modo geral, o conceito enfatiza a informação e o conhecimento em suas múltiplas formas e seu papel na criação de valor organizacional, ensejado por um conjunto de elementos estruturais e relacionais (Abbas *et al.*, 2022).

Assim, o capital intelectual deve ser compreendido como uma estrutura abrangente de capital e recursos baseados no conhecimento, que estão sob a gestão da organização. Essa estrutura está intrinsecamente ligada à transferência de conhecimento, tanto internamente, ao fomentar soluções inovadoras e não convencionais para desafios organizacionais, quanto externamente, ao fortalecer o relacionamento com stakeholders e apropriação do conhecimento pela sociedade (Al-Jinini; Dahiyat; Bontis, 2019; Ataei; Karimi; Zarei, 2024; Leitner, 2004).

O conceito de capital intelectual surgiu para evidenciar a relevância dos ativos intangíveis baseados no conhecimento, fundamentais para a criação de valor nas organizações. Esses ativos se manifestam principalmente em três dimensões: capital humano, que abrange o conhecimento, as habilidades, as experiências, as capacidades e o *know-how* dos colaboradores; capital estrutural, que engloba rotinas, processos, sistemas, bancos de dados, cultura e filosofia organizacional; e capital relacional, que se refere às interações da organização com seus stakeholders e às redes de relacionamento resultantes dessas conexões (Edvinsson; Malone, 1996; Nahapiet; Ghosal, 1998).

O capital humano constitui a base do capital intelectual, pois engloba as capacidades individuais, como conhecimento, informação e habilidades, que desempenham um papel estratégico na melhoria da produtividade organizacional. Esses elementos se manifestam por meio da criatividade, cooperação, satisfação dos funcionários, capacitação contínua, capacidade criativa de inovação, comprometimento com o trabalho, motivação e flexibilidade para solucionar desafios no ambiente organizacional (Al-Jinini; Dahiyat; Bontis, 2019; Gubiani, 2011; Wu *et al.*, 2008).

No contexto da pós-graduação, a ampliação do conhecimento e o desenvolvimento de novas habilidades contribuem para o fortalecimento do capital humano, aumentando a empregabilidade, a produtividade e o potencial de rendimento dos indivíduos. Isso envolve o processo formativo, abrangendo não apenas o conjunto de disciplinas ofertadas, mas também as oportunidades de formação extracurricular e o incentivo à adoção de abordagens não-convencionais. Sendo assim, o investimento em educação não apenas impulsiona a renda futura, mas também desempenha um papel fundamental no progresso das sociedades, promovendo o bem-estar social e a inovação organizacional e tecnológica (Cunha; Cornachione Junior; Martins, 2010).

O capital estrutural abrange a estrutura e os sistemas eficientes de uma organização, ampliando sua capacidade de inovação e permitindo que os atores alcancem seu máximo potencial intelectual. Nesse sentido, o capital estrutural engloba um conjunto de estratégias, procedimentos e protocolos, sistemas de trabalho, políticas universitárias, infraestrutura, tecnologias, processos internos, cultura organizacional e todo o processo de aprendizagem organizacional (Abbas *et al.*, 2022; Liu, 2021). Conforme destacado por Castro e Muiña (2003), o capital estrutural desempenha um papel fundamental na melhoria da transferência do conhecimento, contribuindo para o aumento da eficiência ao integrar de forma adequada as funções das organizações, neste caso, dos PPGs e das universidades.

Por sua vez, o capital relacional refere-se ao valor adquirido com o conjunto de relações que uma organização mantém com os agentes ao seu redor. Compreende as alianças estratégicas e parcerias estabelecidas, o conhecimento dos impactos governamentais nas ações, exploração e identificação de oportunidades, comunicação de valor das organizações para a sociedade, ou seja, envolve todas as relações, associações e conexões de uma organização com atores internos e externos (Mubarik *et al.*, 2022).

De acordo com Yassen *et al.* (2023), o investimento em capital relacional é essencial para a aquisição e criação de conhecimento, especialmente em indústrias baseadas no conhecimento, como o ambiente universitário. Neste sentido, potencializar o capital relacional e facilitar o compartilhamento de informações é frequentemente considerado importante para criar, transformar e sintetizar conhecimento, a fim de alcançar resultados inovadores (Chaudary *et al.*, 2023).

Na literatura, diversos autores relacionam o capital intelectual à gestão do conhecimento (Chaudary *et al.*, 2023; Hughes *et al.*, 2022; Hussinki *et al.*, 2017; Leitner, 2004; Liu, 2020). Essa gestão desempenha um papel fundamental na identificação e no aproveitamento de novas oportunidades empreendedoras, pois viabiliza a criação de um ambiente propício à geração de conhecimento, à antecipação de mudanças no ambiente externo, à descoberta e exploração de novas possibilidades e ao estímulo do comportamento empreendedor (Guadamillas; Donate; Pablo, 2008). Nesse contexto, à medida que as universidades e seus departamentos acadêmicos criam condições para que professores e alunos empreendam e interajam com a sociedade, elas fomentam a produção de conhecimento voltado para a solução de problemas, a aplicação de novas tecnologias e a transferência do conhecimento para o mercado e a sociedade (Etzkowitz, 2009).

4.2.2 Orientação Empreendedora e Abordagens Não Convencionais na Pós-Graduação

Com as recentes discussões e mudanças nos critérios de avaliação dos PPGs pela CAPES, exigindo cada vez mais produção de relevante impacto social, observa-se um esforço dos programas em se adequar às novas exigências. Diante disso, abordagens não convencionais são estimuladas, dado o curto período para mudanças, bem como o cenário complexo que permeia a educação pública (Canton *et al.*, 2021; Chaudhary *et al.*, 2023; Costa; Machado; Câmara, 2022; Peleias; Cunha; Parisi, 2018).

De acordo com Pérez-García *et al.* (2023), as áreas de pós-graduação em ciências biológicas, engenharias e ciências agrícolas são as mais desenvolvidas em termos de inovação e cooperação com a indústria para desenvolvimento de tecnologias, sendo o setor privado muito

atuante na empregabilidade, principalmente de doutores. No entanto, as áreas das ciências sociais aplicadas, com destaque para administração e ciências contábeis, também têm estimulado o empreendedorismo e a inovação, embora ainda não estejam tão consolidadas na análise da sua colaboração com empresas (Andrade *et al.*, 2018; Canton *et al.*, 2021; Costa; Machado; Câmara, 2022).

Diante disso, é importante para o fortalecimento do empreendedorismo e da inovação na pós-graduação em administração o desenvolvimento de um ambiente que estimule docentes, gestores e discentes a buscarem alternativas não convencionais e que estimulem a cooperação com os stakeholders, sejam oriundos do setor público, como também do setor privado. Além disso, uma orientação à pesquisa e desenvolvimento (P&D) acaba tornando um fator decisivo para um efetivo sucesso das políticas de financiamento de um país e a promoção da inovação e desenvolvimento local como um todo (Cruz *et al.*, 2013).

Em consonância, Canton *et al.* (2021) destacam que os PPGs concentram os principais esforços de pesquisa das universidades e desempenham um papel essencial na criação de um ambiente propício à inovação. No campo da administração e negócios, a inovação assume uma posição estratégica, exigindo que diferentes esferas acadêmicas se adaptem continuamente às mudanças para contribuir com a geração de vantagem competitiva para diversas organizações (Abou-Warda, 2015).

Além disso, considerando as múltiplas oportunidades proporcionadas pela inovação no contexto universitário e seu potencial impacto externo, muitas universidades têm reformulado suas políticas internas e ampliado a criação de centros de empreendedorismo e inovação (Chang; Tsai-Lin; Liang, 2022; Dal-Soto; Souza; Benner, 2021; Khademi *et al.*, 2015). Esse movimento visa explorar novas oportunidades de mercado, revitalizar modelos de negócios existentes, promover a renovação estratégica e fortalecer a orientação empreendedora das instituições (Chaudhary *et al.*, 2023).

Além da contribuição gerencial, o estímulo à inovação e ao empreendedorismo, aliado à cooperação com a indústria, possui um forte potencial formativo para os alunos dos programas. Esse cenário favorece o desenvolvimento de competências essenciais, como trabalho em equipe, proatividade, liderança, comunicação e resolução de problemas complexos. Além disso, pode impulsionar a criação de novos produtos, na melhoria de processos e na tomada de decisões estratégicas, com base nos resultados das atividades de pesquisa e ensino (Hodzic, 2016; Pérez-García *et al.*, 2023).

Conforme apontado por Muffatto *et al.* (2022), múltiplas competências e o conhecimento prévio, mensurado a partir das habilidades inovadoras dos pesquisadores, são

preditores da intenção empreendedora, estimulando a busca por novas oportunidades e o desenvolvimento de diferentes soluções gerenciais. O desenvolvimento de competências, perpassa também pela educação empreendedora no âmbito da pós-graduação em administração, sendo este processo, muitas vezes, materializado na forma de disciplinas (Campos *et al.*, 2020; Freitas *et al.*, 2022) ou na participação e cooperação de grupos de pesquisa com organizações externas (Hormiga *et al.*, 2017).

Diante do que foi exposto, o desenvolvimento de habilidades empresariais e o senso de iniciativa deve tornar-se a preocupação principal na educação superior, sobretudo da pós-graduação, para uma melhor adequação a tendências mundiais de produção baseados no conhecimento e sua aplicação. Além disso, as mudanças buscam facilitar a empregabilidade de formandos e egressos, em um cenário que tem substituído a busca pelo trabalho, para assumirem a função de criar trabalho, ou seja, buscar novas possibilidades (Andrade *et al.*, 2018; Hakala, 2009; Martins; Assad, 2008).

Uma das principais abordagens teóricas do empreendedorismo que se conecta diretamente à inovação é o intraempreendedorismo. Esse conceito foi introduzido por Gifford Pinchot em 1989 para descrever ações, comportamentos e orientações empreendedoras dentro das organizações, com o objetivo de criar um ambiente que estimule a criatividade, a inovação e a busca por soluções não convencionais, sempre com riscos calculados. Segundo Henry e Lahikainen (2024), o intraempreendedorismo se apresenta como uma ferramenta estratégica valiosa para enfrentar desafios e resolver problemas, uma vez que promove práticas empreendedoras em organizações já consolidadas, que muitas vezes deixam de ser associadas à natureza empreendedora.

O estímulo à criação de uma cultura empreendedora no setor público, tem sido debatido, cada vez mais, em países em desenvolvimento, através de reformas institucionais, organizacionais e políticas para facilitar a mudança. Neste sentido, estudos recentes sugerem que o estabelecimento de acordos institucionais de apoio e programas governamentais nas economias emergentes facilitam redes informais para a promoção e crescimento dessa nova cultura no setor público (Iliashenko *et al.*, 2023). Os autores complementam, que para o estabelecimento da cultura empreendedora são necessários estímulos individuais e organizacionais que abarcam a educação, formação, motivação, incentivos à inovação, gestão do conhecimento, liderança, controle, experimentação, autoconsciência, entre outros.

Além dos contextos apresentados, a educação tem sido uma área importante para o desenvolvimento da Orientação Empreendedora (OE) no setor público, com estudos em diferentes níveis, como na educação básica (Vieira; Andrade; Emmendoerfer, 2023), mas

principalmente na educação superior (Benkovic *et al.*, 2022; Cvijić *et al.*, 2019; Lacerda; Andrade, 2021; Yoshioka-Kobayashi, 2019). Neste contexto, observa-se que a motivação para a promoção do empreendedorismo tem como principais causas as mudanças no financiamento das pesquisas, as transformações do mercado de trabalho, a estrutura organizacional das universidades, o desenvolvimento de professores e alunos na busca por novas alternativas, a formação de parcerias com organizações do setor privado, e a intensa cobrança por aplicação dos resultados dos conhecimentos gerados nas universidades na sociedade (Hakala, 2009; Khorshid *et al.*, 2023).

Essa OE pode se manifestar tanto na comercialização de pesquisas quanto no fomento ao intraempreendedorismo. Membros do corpo docente podem atuar como intraempreendedores ao promover mudanças sociais e comportamentais por meio de iniciativas não convencionais dentro das universidades e de seus departamentos acadêmicos, sendo incorporadas também nas missões institucionais (Moraes *et al.*, 2024). Apesar das recentes mudanças na missão das universidades, que as direcionam para uma abordagem mais empreendedora, visando não apenas a aplicação prática do conhecimento gerado, mas também a busca por novas fontes de financiamento e parcerias estratégicas, os indicadores de avaliação continuam a priorizar, predominantemente, os aspectos relacionados à pesquisa, publicação e comunicação científica (Abidi *et al.*, 2022; Bennerworth *et al.*, 2017; Ramadini *et al.*, 2025).

No contexto acadêmico, a OE⁹ refere-se à implementação de práticas inovadoras dentro das universidades, envolvendo servidores, gestores, alunos e professores na criação de novas atividades comerciais e na busca por oportunidades, um tema que ainda carece de maior exploração na literatura especializada (Lima; Teixeira; Almeida, 2023). Embora grande parte dos estudos se concentre em aspectos como transferência de tecnologia, parques científicos, incubadoras e comercialização do conhecimento, o intraempreendedorismo nas universidades também gera valor interno significativo (Flores *et al.*, 2024; Henry; Lahikainen, 2024; Kanisoy; Sesen; Ekemen, 2019; Klofsten *et al.*, 2024; Moraes *et al.*, 2024). Esse valor se manifesta na diversificação de fontes de financiamento, no estabelecimento de parcerias estratégicas, na criação de novos centros de pesquisa, na abordagem de desafios sociais por meio da influência política, na melhoria da reputação institucional, na implementação de iniciativas pedagógicas

⁹ No contexto acadêmico, então, a OE pode ser compreendida de duas formas: externa e interna. A dimensão externa está relacionada ao processo de transferência de conhecimento, por meio de mecanismos como incubadoras, parques tecnológicos, patentes e a comercialização de pesquisas (Cai; Etzkowitz, 2020; Etzkowitz, 1998; Gibb; Haskins; Robertson, 2013). Já a dimensão interna refere-se à adoção de práticas inovadoras dentro das organizações, ao estímulo à formação de parcerias e à busca por fontes alternativas de financiamento, envolvendo elementos como inovação, proatividade e assunção de riscos, aproximando-se da ideia de intraempreendedorismo (Meynhardt, 2016; Moraes *et al.*, 2024).

inovadoras (Klofsten *et al.*, 2024; Sharma, 2017) e na geração de impacto para a sociedade (Flores *et al.*, 2024).

O estímulo ao intraempreendedorismo nas universidades, e sobretudo nos programas de pós-graduação, perpassa pela formação de uma cultura voltada ao empreendedorismo e a busca por novas ideias (Henry; Lahikainen, 2024; Shichijo; Sedita; Baba, 2015) e pela formação de uma OE (Bani-Mustafa *et al.*, 2021). Estabelecer essa cultura e orientação requer um ambiente empreendedor, inspirando a comunidade acadêmica a gerar novas ideias que sejam convertidas em aplicações práticas do conhecimento, assim como fornecer modelos de comportamento, sistemas de recompensa e programas de suporte e reduzir as resistências à mudança (Kearney; Meynhardt, 2016; Moraes *et al.*, 2024).

Todorovic, McNaughton e Guild (2011) destacam que a construção de uma OE nos departamentos acadêmicos é influenciada por quatro fatores principais: mobilização da pesquisa, não-convencionalidade, colaboração com empresas e políticas universitárias. A mobilização da pesquisa envolve o desenvolvimento de parcerias e o engajamento externo, assegurando que os resultados sejam valorizados, aplicados e compartilhados tanto no mercado quanto entre as partes interessadas. Essa dimensão inclui a busca por financiamento e recursos para pesquisa, que podem ser obtidos por meio de agências de fomento estaduais e nacionais, recursos governamentais, investimentos do setor privado e doações de instituições filantrópicas (Al-Rawadiah, 2022; Balasubramanian; Yang; Tello 2020; Boardman; Ponomoriov, 2009; Tatarski *et al.*, 2020). Além disso, Compagnucci e Spigarelli (2020) enfatizam a possibilidade de captar recursos por meio de parcerias com a indústria, que podem se materializar na forma de consultorias, programas de capacitação e projetos colaborativos.

A não-convencionalidade compreende a identificação de oportunidades, adoção de abordagens não convencionais (para financiamento, resolução de problemas e construção de parcerias) e trabalhos fora do ambiente universitário (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Esse processo resulta na busca de diferentes alternativas para os programas acadêmicos, seja pela reformulação e adaptação de aspectos institucionais, a implementação de novas disciplinas e programas de desenvolvimento dos alunos, bem como o estímulo ao trabalho conjunto com organizações internas e externas (Felgueira; Rodrigues, 2020). É basicamente uma orientação e estímulo à inovação de forma institucional dentro do programa, englobando também perfis empreendedores e características individuais (Watarai; Farina, 2022).

A colaboração com a indústria, conforme destacado por Todorovic, McNaughton e Guild (2011), envolve o engajamento de programas, docentes e estudantes com o setor público e/ou privado. Essa interação se concretiza por meio da formação de parcerias e alianças

estratégicas com diferentes organizações, abrangendo não apenas a realização de pesquisas, mas também a troca de conhecimentos, a transferência de tecnologias e a aplicação prática dos resultados das investigações no contexto relevante (Migliori *et al.*, 2019; Walter; Auer; Ritter, 2006).

Por sua vez, a política universitária abrange a cultura organizacional da instituição e sua capacidade de adotar e fomentar abordagens inovadoras. Esse processo exige uma perspectiva aberta para o desenvolvimento de políticas alinhadas aos objetivos dos programas e setores universitários (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). Elementos cruciais nesse contexto incluem a oferta de infraestrutura física adequada, como laboratórios e espaços de trabalho; condições favoráveis para a realização de pesquisas, sejam elas financeiras ou operacionais; e a garantia de autonomia gerencial e decisória para os programas. Além disso, é essencial contar com uma comunidade universitária equipada com as habilidades, conhecimentos e mentalidade necessários para alcançar objetivos empreendedores e inovadores (Bandera; Santos; Liguori, 2021; Kalar; Antoncic, 2015).

De forma sintética, o Quadro 4.1 apresenta alguns desdobramentos da OE, com destaque para aspectos relacionados ao intraempreendedorismo e à adoção de abordagens não convencionais na pós-graduação.

Quadro 4.1. Abordagens não convencionais na pós-graduação

Dimensão	Desdobramentos
Inovação organizacional	Mudanças estruturais e normativas, implementação de novas ideias, modernização dos currículos, metodologias inovadoras de ensino-aprendizagem e novas abordagens de pesquisa.
Cultura organizacional	Mecanismos institucionais de estímulo à inovação e abordagens não convencionais, incentivos ao comportamento empreendedor pelos docentes e autonomia gerencial.
Ensino do empreendedorismo	Proposição de disciplinas voltadas à conexão entre academia e mercado, desenvolvimento de competências essenciais e resolução de problemas de organizações públicas e privadas.
Formação de parcerias	Estímulo à colaboração e celebração de convênios com organizações públicas e privadas, resultando em parcerias para o desenvolvimento dos alunos e aplicação do conhecimento.
Apoio e financiamento	Disponibilidade de recursos institucionais e incentivos em buscar fontes de financiamento alternativas, para além do financiamento público, na forma de parcerias, prestação de serviços e consultorias.
Aplicação do conhecimento e impacto social	Transferência de conhecimento e aplicação na forma de produtos e soluções que sejam incorporados nos processos das organizações públicas e privadas.
Proatividade e adaptação	Análise do ambiente externo e postura propositiva para as mudanças institucionais, resultando em maior flexibilidade e capacidade de resposta.

Fonte: Elaboração própria, com base em Abidi *et al.* (2022), Klofsten *et al.* (2024) e Todorovic, McNaughton e Guild (2011).

Todo esse estímulo à OE, por meio de adoção de abordagens não convencionais na pós-graduação, devem estar alinhados com a perspectiva de formação do capital intelectual, visto que a principal missão é formar profissionais com elevada capacidade crítica e técnica para desempenhar funções em diferentes organizações, com base nos recursos disponíveis. A TCI apresenta importantes contributos para entender a dinâmica de formação nos programas acadêmicos, bem como as relações com a OE (Chaudhary *et al.*, 2023).

A TCI permite que as organizações prevejam mudanças nos ambientes dos negócios, descubram e explorem novas oportunidades, desenvolvam ações assertivas e inovem (Cohen; Levinthal, 1990). A boa gestão do capital intelectual e o conhecimento permite às organizações o fortalecimento da OE e o desenvolvimento de novos produtos e serviços aos clientes (Chaudhary *et al.*, 2023). Essa gestão do capital intelectual se dá a partir de três dimensões: identificação do conhecimento; transferência do conhecimento; e aplicação do conhecimento.

A identificação do conhecimento compreende as etapas realizadas por uma organização para identificar o conhecimento relevante e a capacidade de gerar um novo conhecimento. A transferência do conhecimento, por sua vez, é um processo organizacional que facilita o compartilhamento de informações entre os membros de uma organização e envolve a troca de habilidades e conhecimento tácito. Já a aplicação do conhecimento envolve a utilização do conhecimento existente ou a criação de um novo conhecimento para atingir os objetivos organizacionais (Chaudhary *et al.*, 2023).

No âmbito de organizações acadêmicas, como os programas de pós-graduação, uma boa gestão do conhecimento e do capital intelectual, em consonância com os estímulos a uma OE e intraempreendedorismo pode ser uma importante estratégia formativa e de estímulo à inovação e o compartilhamento de conhecimento prático para a sociedade. Para tal, é necessário que essas organizações desenvolvam políticas criativas, procedimentos, processos e estruturas que combinem, codifiquem e aproveitem o conhecimento gerado pelos pesquisadores (Ayentimi; Hinson; Burgess, 2021; Chaudhary *et al.*, 2023). E uma consequência dessa boa gestão e o estímulo à orientação empreendedora, é a formação para o mercado de trabalho e empregabilidade de egressos dos PPGs, visto que estariam mais preparados para o atendimento das demandas do mercado (Andrade *et al.*, 2018; Hakala, 2009; Peleias; Cunha; Parisi, 2018; Pérez-García, *et al.*, 2023).

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral deste estudo é compreender as abordagens não convencionais adotadas pelos PPGs em administração no Brasil, com base nas dimensões do capital intelectual. Para isso, utilizou-se de uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, considerando a necessidade de explorar fatores subjetivos tanto no nível individual quanto organizacional. Essa abordagem requer uma interação mais próxima entre o pesquisador e o objeto de estudo, permitindo uma análise aprofundada das dinâmicas observadas.

A pesquisa segue uma perspectiva indutiva, na qual o conhecimento é construído a partir de observações empíricas no campo de estudo (Denzin; Lincoln, 2006). A estratégia metodológica escolhida foi o estudo de casos múltiplos, com caráter exploratório e holístico. Esse tipo de estudo permite a análise individualizada de cada caso, buscando identificar características comuns ou contrastantes e entendendo os casos como partes integrantes de um sistema mais amplo (Yin, 2015). Para o autor, o estudo de caso é particularmente indicado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco recai sobre fenômenos contemporâneos que precisam ser analisados dentro de seus contextos reais. Essa estratégia se mostrou adequada para alcançar os objetivos da pesquisa, permitindo uma compreensão aprofundada e contextualizada dos programas analisados.

As unidades de análise foram programas de pós-graduação (PPGs) *stricto sensu* em administração de universidades públicas no Brasil, que ofereciam, de forma concomitante, cursos de mestrado e doutorado acadêmicos. A amostragem dos PPGs se deu por conveniência, a partir de redes de contatos previamente estabelecidos com professores das instituições definidas, facilitando o acesso e contato. Neste cenário, optou-se por uma análise na qual foram definidas quatro universidades no estado de Minas Gerais¹⁰ e quatro universidades a nível nacional. Além disso, destaca-se que a nível nacional optou-se por privilegiar um PPG por região do país.

Na Tabela 4.1 são apresentadas as unidades de análise, a sua área básica e a nota CAPES.

¹⁰ A escolha por universidades mineiras está diretamente relacionada ao financiamento da pesquisa pela Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), que estabelece como requisito a geração de contribuições efetivas para o desenvolvimento de políticas de ciência e tecnologia no estado.

Tabela 4.1. Unidades de análise e características principais

Universidade	Área Básica	Nota CAPES
Universidade de São Paulo (USP)	Administração de Empresas	7
Universidade Federal de Goiás (UFG)	Administração	4
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Administração	5
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)	Administração	4
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Administração	5
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Administração Pública	5
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Administração	4
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Administração	5

Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados foi realizada com base em fontes primárias e secundárias, incluindo documentos¹¹ disponíveis nos sites institucionais dos PPGs analisados e roteiros de entrevista semiestruturados, conforme detalhado no Apêndice B. Ao todo, foram conduzidas 46 entrevistas entre junho e novembro de 2024¹², realizadas tanto presencialmente quanto online, dependendo da disponibilidade e localização dos participantes. As entrevistas online foram realizadas e gravadas por meio da Plataforma Google Meet.

Os participantes da pesquisa foram selecionados entre professores e coordenadores dos PPGs analisados, com prioridade para docentes que atuam nas áreas de inovação, empreendedorismo, ciência e tecnologia, bem como metodologias e políticas educacionais. Essa escolha foi fundamentada no alinhamento temático com a proposta da pesquisa, visando uma compreensão mais aprofundada dos conceitos de empreendedorismo e inovação e minimizando possíveis vieses interpretativos. Os contatos foram realizados através do e-mail disponibilizado nas páginas dos PPGs, WhatsApp e/ou LinkedIn.

Com o objetivo de validar o Instrumento de Coleta de Dados (ICD), foi realizado um pré-teste com coordenadores de dois programas de pós-graduação, pertencentes a instituições distintas da região Sudeste do Brasil. Esse procedimento teve como finalidade avaliar a clareza, o entendimento e a coerência dos itens apresentados no roteiro semiestruturado. A partir dos resultados do pré-teste, identificou-se a necessidade de ajustes em algumas perguntas, bem como o esclarecimentos de alguns aspectos abordados.

Ressalta-se, ainda, que o projeto foi devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sob o número **6.760.440** (Anexo A). No intuito de obedecer aos critérios previstos pelo Comitê de Ética, em consonância com a Norma Operacional CNS nº 01/2013,

¹¹ Foram analisados os processos históricos dos programas, planos de aula e estrutura acadêmica, no intuito de identificar potenciais ações consideradas empreendedoras e inovadoras adotadas pelos programas de pós-graduação em administração.

¹² As transcrições das entrevistas geraram um total de 494 páginas de documento Word.

item 3.3, “i”, os participantes foram nomeados através de códigos, com a sigla PP (Participante da Pesquisa). A numeração que segue a sigla dos PP (exemplo: PP1 – PP2 etc.).

Na Tabela 4.2 é apresentada a codificação dos PP, com base nas instituições de vínculo.

Tabela 4.2. Codificação dos participantes da pesquisa

Instituição	Nº de Entrevistas	Códigos	Modalidade (Quantidade)
Universidade de São Paulo (USP)	7	PP1 a PP7	Presencial (7)
Universidade Federal de Goiás (UFG)	6	PP8 a PP13	Presencial (4) e Online (2)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	5	PP14 a PP18	Presencial (4) e Online (1)
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)	5	PP19 a PP23	Presencial (5)
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	5	PP24 a PP28	Online (5)
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	7	PP29 a PP35	Presencial (7)
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	5	PP36 a PP40	Online (5)
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	6	PP41 a PP46	Online (6)

Fonte: Elaboração própria

Para a análise dos dados documentais e das entrevistas utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, por meio da análise temática, buscando identificar a presença de aparição de um determinado tema para caracterização do fenômeno investigado (Bardin, 2011). A análise foi operacionalizada por meio do software MAXQDA *Analytics Pro*, versão 24.7.0, o que permitiu caracterizar e analisar as abordagens não convencionais depreendidas pelos PPGs, levando em consideração as dimensões, categorias e subcategorias apresentadas no Quadro 4.2.

Quadro 4.2. Dimensões, categorias e subcategorias de análise

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Capital Humano	Formação no programa	Orientação formativa
		Grupos de pesquisa
	Relevância social	Aplicação prática das pesquisas
Capital Estrutural	Cultura organizacional	Mudanças institucionais
		Fomento à inovação
	Apoio organizacional	Rede de apoio e Financiamento
		Políticas universitárias
Capital Relacional	Relacionamento externo	Parcerias e convênios
		Internacionalização

Fonte: Elaboração própria.

A análise de conteúdo seguiu as três fases propostas por Bardin (2011): a) pré-análise, que envolveu a definição dos materiais e procedimentos a serem utilizados; b) exploração do material, com a aplicação dos procedimentos definidos na etapa anterior; e c) tratamento dos resultados e interpretação, fase em que os dados foram analisados e inferências foram construídas.

Na primeira etapa, as entrevistas foram agrupadas por PPG, realizando-se uma leitura flutuante e destacando-se as principais falas com diferentes cores, de acordo com as questões do ICD. Na segunda etapa, os trechos mais relevantes foram compilados em um documento Word separado, organizando os resultados para cada participante da pesquisa. Na terceira etapa, os documentos foram inseridos no *software* MAXQDA *Analytics* Pro, permitindo a categorização das falas conforme as três dimensões do capital intelectual. Por fim, após a categorização, foram elaboradas inferências, descritos os principais achados da pesquisa e comparados com os aspectos teóricos identificados.

4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.4.1 Capital Intelectual: Atuação dos PPGs e Abordagens Não-Convencionais

4.4.1.1 Universidade de São Paulo (USP)

O Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da USP foi criado em 1975, sendo considerado um dos mais antigos programas em administração no Brasil. Atualmente o programa é avaliado com nota máxima na CAPES (7) e está estruturado em seis linhas de pesquisa, sendo elas: Estratégia e organizações, Finanças e economia das organizações, Gestão de pessoas, Inovação e gestão tecnológica, Marketing e Responsabilidade social (FEA USP, 2025).

O programa da USP conta hoje, conforme informações disponíveis em seu site institucional, com 56 docentes permanentes e colaboradores. Esse número expressivo de docentes é apontado como um aspecto importante relacionado ao capital humano, o que resulta em número grande de produções e conseqüentemente, um maior impacto na sociedade. Dentre abordagens não-convencionais implementadas no programa, associadas ao capital humano, destaca-se um forte estímulo à proposição de eventos, como o Seminários em Administração (SEMEAD), que aproximam a instituição de outras organizações públicas e privadas, bem como mudanças estruturais relacionadas com a oferta de disciplinas bimestrais, cursos concentrados e atualizados com as demandas atuais, além de uma aproximação grande com o mercado, por meio de cursos e consultorias.

Destaca-se ainda, um estímulo forte a atuação em grupos de pesquisa, enquanto um importante ambiente de formação, que permite a troca de conhecimento e informações entre os membros, mas também permite a interação com empresas, palestras, *networking* e atuação prática. Isso vai de encontro com o processo formativo proposto dentro do programa, que apesar de contar com uma orientação mais acadêmica, é apontado pelo participantes da pesquisa como formador de profissionais para o mercado.

Em relação ao capital estrutural, observa-se que a USP é uma instituição com a inovação e o empreendedorismo em seu DNA, desempenhando diferentes ações de estímulo à produção científica dentro do PPGA. Uma das mudanças estruturais apontadas foi a alteração no modelo de trabalho dos docentes com dedicação exclusiva para a docência e pesquisa, permitindo que 8 horas da sua carga horária semanal fosse destinada a atividades remuneradas, como prestar consultorias. Esse aspecto permite maior autonomia para os docentes, incentivando, de certa forma, a proatividade e a identificação de novas oportunidades para empreender e inovar no âmbito do programa, mediante incentivos financeiros (Kearney; Meynhardt, 2016).

Um outro aspecto destacado pelos participantes da pesquisa, compreende a adoção de uma cultura organizacional de excelência, que estimula a inovação, o empreendedorismo e a busca por resultados. Isso pode ser evidenciado nas falas do participantes da pesquisa:

Tem uma cultura (...) que eu acho que é a cultura de excelência, é muito forte no nosso departamento, no nosso programa. E assim, as decisões duras são tomadas. O cara não está performando, ele sai do programa, ele sai de corpo permanente, eventualmente sai inclusive do programa (PP02).

Agora, como o PPGA (...) a gente sempre foi cobrado pelo impacto. Então (...) porque nesse ano aqui vai ser o final do quadriênio, a gente sempre tem uma pesquisa interna que pergunta qual impacto que você gerou nas suas pesquisas? E depois ele é relatado lá para a CAPES (PP05).

Essa cultura de empreendedorismo e inovação no programa refletiu, também, na criação da FIA Business School, que é uma entidade privada, sem fins lucrativos. Essa fundação foi criada por iniciativa dos professores do Departamento de Administração da FEA-USP, e mantém um acordo de cooperação técnica com a USP, executando projetos em parceria. Essa atuação em conjunto gera benefícios e complementaridades, disseminando conhecimentos em Administração com a realização de atividades de ensino, consultoria e pesquisa aplicada, em contrapartida, alimenta as atividades acadêmicas de pesquisa e ensino da Universidade (FIA, 2025).

Destaca-se ainda, enquanto capital estrutural, a articulação institucional de um ecossistema empreendedor, com pessoas, incubadoras e parques tecnológicos, para conseguir levar para a sociedade os resultados (PP05). Neste sentido, observa-se que estruturalmente, o PPGA da USP é uma organização que fomenta a inovação, conforme apontado a seguir:

Sim, o PPGA é um programa inovador, desde que ele foi reformulado há cerca de dez anos atrás, nós criamos aqui métricas de desempenho docente que incluem não apenas o ensino, mas a produção acadêmica e a interface com o meio empresarial, através do nosso caso, por meio da FIA. Então isso se construiu no estímulo para que haja renovação, para que você possa ser alguém diferenciado no departamento, para uma competição interna, mas uma competição sadia (PP06).

Dentre as ações associadas ao capital relacional, observa-se uma forte preocupação do PPGA da USP em construir laços e relacionamentos com atores externos, na busca de convênios e parcerias para a pesquisa, mas também na diversificação das fontes de financiamento. Muito disso se deve ao modelo de atuação em parceria com fundações, a internacionalização, a organização de eventos para aproximação com o mercado e a busca individual dos professores por parcerias. Esses aspectos podem ser observados a partir das falas dos participantes:

Modelo de trabalhar junto com Fundações. Esse modelo, vou usar o termo aí de modelo de negócio, vamos chamá-lo assim, do Departamento, de fazê-lo em conjunto com a Fundação de Apoio, é... absolutamente essencial para isso, absolutamente essencial (PP01).

Porque nós somos uma escola de negócios. Então é uma forma de puxar a brasa para a nossa sardinha. E ao mesmo tempo tentar fazer essa ponte com a inovação. Porque a forma mais clara de impactar a área científica, de impactar o meio de negócios, é transformar a pesquisa científica em inovação. Então, o SciBiz parte dessa premissa (PP02).

E aí o objetivo é desenvolver pesquisas dentro dessa temática para atender demandas de instituições privadas e ao mesmo tempo essas instituições privadas financiam as bolsas e as atividades de pesquisa dentro da universidade (PP05).

A nossa conexão com o meio prático aqui no departamento é muito grande, dada exatamente a existência da FIA (...) Ela foi criada para isso, para ser um instrumento de conexão entre o nosso meio acadêmico e o mundo empresarial. E esse instrumento hoje é um instrumento conhecido como Quarto Eixo da Universidade, que não é só o ensino, pesquisa, extensão clássica, mas é o empreendedorismo, a inovação e o impacto nos negócios, com retroalimentação para ambos os lados, tanto o lado empresarial como aqui na academia (PP06).

Dentro do aspecto relacional, destaca-se também a busca por financiamento com as instituições públicas de fomento, como a CAPES, CNPq e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), integrado com as atividades desenvolvidas nos grupos de pesquisa, o que tem gerado grande contribuição. Neste sentido, há uma grande atuação com o ecossistema que permeia a universidade, estimulando o comportamento empreendedor dos professores, como mencionado a seguir:

O professor para dar certo aqui na FEA tem que ser empreendedor. A gente vende as coisas (...). Mas se você quer vender um projeto, quer fazer uma parceria com uma empresa (...). Aí, nesse sentido, a FEA passa para os professores, e isso passa para os alunos, porque os alunos muitas vezes estão juntos nesse projeto, e essa veia empreendedora a gente tem que ter (PP06).

Por fim, um aspecto relacional apontado como importante, é a criação de revistas em interface com o programa, que no caso do PPGA da USP são três periódicos indexados internacionalmente, com publicações em inglês, em parceria com a Emerald. Isso permite aumentar a visibilidade do programa, interagir com pesquisadores de outras universidades e

principalmente, se manter atualizado em relação aos temas emergentes de pesquisa (Klofsten *et al.*, 2024).

A partir do que foi exposto, com base nas dimensões do capital intelectual, observa-se que o PPGA da USP possui uma orientação empreendedora consolidada, a partir de um conjunto de ações institucionais e individuais que conduzem a formação de um comportamento empreendedor por parte dos professores. No Quadro 4.3 é apresentada uma síntese dos principais resultados e ações desenvolvidas.

Quadro 4.3. Principais abordagens do PPGA da USP

Dimensão	Abordagens Não-Convencionais	Participantes da Pesquisa
Capital Humano	Número de docentes e produção	PP02
	Formação atualizada e inovações em disciplinas	PP01, PP02, PP04, PP06
	Grupo de pesquisa e impacto na sociedade	PP01, PP02, PP03, PP04, PP05
	Interação com o mercado	PP01, PP05
	Perfis empreendedores dos docentes	PP05, PP06
	Formação para o mercado	PP02, PP03, PP04
Capital Estrutural	Cultura de inovação e excelência	PP01, PP02, PP03, PP04, PP06
	Aspectos burocráticos de formulários	PP01
	Autonomia e modelo de trabalho	PP01
	Produção e impacto	PP02, PP03, PP05, PP07
	Apoio institucional	PP02, PP05
	Influência nos critérios de avaliação	PP05
	Mudanças na estrutura do programa	PP04, PP06
Capital Relacional	Conexão internacional	PP01, PP02, PP05, PP06
	Convênios e parcerias externas	PP01, PP02, PP05, PP06, PP07
	Divulgação interna e externa	PP04, PP05
	Eventos de aproximação com o mercado	PP01, PP02
	Atuação com instituições públicas de fomento	PP01, PP04, PP05
	Autoavaliação e premiações	PP02, PP05
	Criação de periódicos científicos	PP06

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.2 Universidade Federal de Goiás (UFG)

O PPGA da UFG foi criado em 2013, por meio de um acordo de cooperação com a Universidade de Brasília (UnB). Em 2019, expandiu sua atuação com a criação do curso de doutorado. Atualmente, o programa está classificado como Nota 4 na CAPES e conta com duas linhas de pesquisa: Estratégia, empreendedorismo e inovação e Administração pública e políticas públicas (FACE UFG, 2025).

Entre os programas analisados, o PPGA é o mais jovem, contando com 23 professores permanentes e colaboradores. Por ser relativamente recente, os participantes da pesquisa indicam que o programa ainda está em processo de consolidação, focado na construção de uma identidade organizacional, no desenvolvimento de um planejamento estratégico e na estruturação de seus aspectos normativos, disciplinas e linhas de pesquisa. Apesar desse estágio

de maturação, destaca-se sua cultura fortemente voltada ao empreendedorismo e à inovação, em sintonia com a identidade institucional da UFG.

A nível de capital humano, apesar de ser um programa acadêmico, com formação voltada para a docência¹³, há uma preocupação forte em preparar os alunos para atuarem em diferentes campos de atuação, como consultores, muito em função das mudanças nos interesses pela pós-graduação e limitações estruturais, como a oferta de vagas para docentes por meio de concursos públicos. Outro ponto de atenção do programa, é com a aplicação prática das pesquisas, buscando desenvolver métodos, técnicas e práticas que podem ser implementadas em diferentes contextos organizacionais, a partir dos trabalhos dos alunos.

Grande parte das pesquisas com implicações práticas são desenvolvidas através dos grupos de pesquisa vinculados ao programa. Um dos destaques vai para o Laboratório de Empreendedorismo e Inovação (LAPEI), que atua em parceria com organizações como o SEBRAE, o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e o Governo do Estado de Goiás. Além disso, o grupo atua como um empregador, ao ofertar a oportunidade de os estudantes de pós-graduação atuarem como celetistas, mediante contrato de trabalho. Esse ponto é evidenciado no seguinte trecho:

É trabalhado muito entre eles, esse é um lado, o outro, é que é a parte de ser um grupo de pesquisa, a gente procura dar esse ponto profissional, tá? Então, tem os celetistas, têm os bolsistas, mas mesmo os bolsistas eles têm hora para trabalhar, a gente tem as entregas, né? Entrega para o ministério, a entrega do SEBRAE, não dá para você falar, olha, assim, né? É, assim, não é, não deu, você tem que... é uma entrega, é um contrato, é um negócio. Então, acho que a gente tenta desenvolver essa competência profissional. A gente tem um programa de trainee, porque eu queria mais que ver a questão da pesquisa, aprender a ser o profissional de pesquisa, que é diferente nas responsabilidades, todas as questões (PP10).

Quanto ao capital estrutural, dada a pouca idade do programa, observa-se que alguns aspectos ainda estão sendo construídos, em planejamento. Para esse processo, há a proposição de uma comissão, com o apoio da Secretaria de Planejamento da UFG, buscando consolidar uma visão mais estruturada e institucional para o programa, alinhada aos objetivos da própria universidade (PP11). Esse processo de mudança envolve a estrutura organizacional, disciplinas, estruturas de linhas, complexidade da orientação, aumentando as exigências de produtividade e impacto.

¹³ Isso é reforçado a partir da fala de um dos participantes: “Uma outra iniciativa interessante que a gente tem aqui, que embora ela saia um pouco da pesquisa, mas a gente tem fortalecido a formação para a docência, esse é um programa que tem uma disciplina específica para os alunos iniciarem uma formação como professor” (PP08).

Um destaque vai para a cultura de empreendedorismo da instituição e do próprio programa, com a proposição e apoio a ações institucionais de incentivo, como as olimpíadas de empreendedorismo, e eventos com foco na temática. Essas afirmações são evidenciadas a partir dos seguintes trechos:

Eu considero que sim, que o PPGADM tem essa orientação inovadora e empreendedora, que acabou sendo um pouco do DNA do curso, que um grupo de professores que tomou a frente em criar o programa tem forte influência da área de empreendedorismo (...). Então, o programa foi viabilizado de maneira rápida, conseguiu se costurar a maneira de tirar ele da ideia e trazer ele para a realidade, ele cresceu de maneira rápida, logo a gente já também teve o programa de doutorado, as soluções foram sendo encontradas de maneira relativamente rápida, conforme as necessidades foram aparecendo, então assim, essa questão de inovação parece meio natural aqui para o grupo (PP08).

E um dos principais pontos é pela liberdade docente que eu falei de buscar aquilo que interessa. Então, isso tem feito com que muitos dos nossos docentes tenham se ligado aos principais métodos de inovação em pesquisa, de coleta e análise de dados (PP09).

No nosso lado também, a gente faz muita ação de desenvolvimento da cultura do empreendedorismo na instituição, desenvolvimento de ferramentas que são utilizadas para isso. Então, por exemplo, Olimpíadas de empreendedorismo, eventos de empreendedorismo (PP10).

Tanto a execução direta nessa parte do empreendedorismo, mas é construir as coisas que vão ser utilizadas. Então, quase tudo que existe hoje de empreendedorismo na UFG, em termos de programas, projetos que são utilizados na UFG, adaptação do centro de empreendedorismo e incubação de séries de coisas, nasceu com pessoas do PPGADM (PP10).

A gente tem uma linha de pesquisa, de estratégia, empreendedorismo e inovação, então essa temática é ensinada no nosso programa. Grande parte das pesquisas entende que uma das funções da universidade é propor soluções inovadoras com a sociedade (PP13).

Estruturalmente, destacam-se as políticas institucionais da universidade, que incentivam e fortalecem a atuação do PPGA. Entre os principais aspectos facilitadores, incluem-se: apoio institucional e reconhecimento do programa, facilitação de processos normativos e administrativos, disponibilização de ambientes de experimentação, laboratórios e um parque tecnológico, estímulo a iniciativas empreendedoras e suporte na captação de recursos e na proposição de editais.

Essas condições contribuem para a criação de um ambiente favorável a abordagens não convencionais, tanto no âmbito externo, com o apoio da universidade, quanto no interno, por meio das iniciativas do próprio programa. Tais elementos são amplamente reconhecidos na literatura como fatores que impulsionam o empreendedorismo e a inovação no contexto universitário (Abidi *et al.*, 2022; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

No que se refere ao capital relacional, observa-se que grande parte das ações do programa está voltada à formalização de parcerias e ao desenvolvimento de iniciativas

incipientes de internacionalização, influenciadas pela nota CAPES e pela recente criação do programa. A maioria dessas parcerias ocorre em nível individual, baseando-se nas agendas de pesquisa e iniciativas dos docentes, carecendo de parcerias a nível de programa (PP09, PP13).

Predominam as colaborações com órgãos públicos municipais, estaduais e federais, firmadas por meio de contratos para ações específicas, embora também existam parcerias com organizações privadas. Entre as principais instituições parceiras, destacam-se: Ministério da Educação, Prefeitura de Goiânia, Ministério da Saúde, SEBRAE e Governo de Goiás.

O perfil das parcerias, majoritariamente com instituições públicas, impacta diretamente as fontes de financiamento do programa. A maior parte dos recursos provém de agências de fomento, como CAPES, CNPq e Fundação de Amparo à Pesquisa de Goiás (FAPEG), mas há também investimentos oriundos da própria universidade, de ministérios e de empresas, como resultado das parcerias de pesquisa.

Por fim, no aspecto relacional, observa-se uma tendência do programa em avançar na criação de seminários de pesquisa, com o objetivo de fortalecer a troca de conhecimentos e a aprendizagem no ambiente acadêmico. Além disso, destaca-se um maior uso das mídias sociais como estratégia para ampliar a visibilidade e a atratividade do programa.

No caso do PPGADM da UFG, por ser um programa novo, observa-se que há uma cultura de empreendedorismo e inovação estabelecida, mas algumas ações não convencionais estão em processo de amadurecimento e começando a se tornar recorrentes no âmbito do programa. No Quadro 4.4 são apresentadas as principais abordagens identificadas no programa.

Quadro 4.4. Principais abordagens do PPGA da UFG

Dimensão	Abordagens Não-Convencionais	Participantes da Pesquisa
Capital Humano	Grupo de pesquisa e formação de consultores	PP08, PP09, PP10, PP11, PP12, PP13
	Metodologias ativas e inovadoras	PP12, PP13
	Aplicação prática	PP08, PP10, PP11, PP13
Capital Estrutural	Cultura de inovação e empreendedorismo	PP08, PP09, PP10, PP11, PP12, PP13
	Apoio institucional	PP09, PP10, PP11, PP12, PP13
	Mudanças estruturais e identidade	PP09, PP10, PP11, PP13
Capital Relacional	Estímulo a formação de parcerias	PP08, PP09, PP10, PP11, PP12, PP13
	Financiamento público	PP08, PP09, PP10, PP12, PP13
	Financiamento privado	PP11
	Proposição de seminários de pesquisa	PP12
	Investimento em comunicação e visibilidade	PP09

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.3 Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

O PPGA da UFRN iniciou as suas atividades em 1978, com o mestrado, e em 2006 criou o curso de doutorado. Atualmente o programa é avaliado como Nota 5 na CAPES e está estruturado em três linhas de pesquisa, sendo elas: Organizações, estratégia e tecnologia da informação, Métodos quantitativos, avaliação de políticas e finanças e Gestão social e políticas públicas. O corpo docente do programa, atualmente, é composto por 17 docentes permanentes e colaboradores (PPGA UFRN, 2025).

O PPGA da UFRN é um dos programas mais antigos da amostragem, e um dos mais antigos da instituição. O programa tem um forte caráter regional e possui uma orientação de atuação muito voltada para o setor público, mas não de forma exclusiva. Isso é retratado pelos participantes da pesquisa, e se materializa nas parcerias que são instituídas e nas pesquisas que são desenvolvidas.

A nível de capital humano, os participantes apontaram que uma das principais dificuldades do programa é o credenciamento de professores para atuarem no PPGA, visto que não há estímulo institucional (PP14, PP15, PP16, PP17). Esse aspecto é apontado como um fator limitador do programa, e acaba reverberando na diminuição da oferta de disciplinas, proposição de novas metodologias de ensino e aplicação prática das pesquisas.

No processo de formação, observa-se que o programa possui uma orientação formativa mais voltada ao âmbito acadêmico, não sendo destacada uma orientação para o mercado. Isso se materializa a partir das falas dos participantes:

O nosso olhar ainda é para o acadêmico, porque somos um programa acadêmico, não é o profissional, e o nosso olhar ainda é, de fato, acadêmico. Não temos, a meu ver, carece esse olhar para o mercado, um olhar profissional de um gestor sênior, de um analista sênior, para mim o foco ainda é acadêmico (PP14).

Majoritariamente acadêmico. Mas infelizmente isso é um viés não só do PPGA, não só de, sei lá, de outros programas aqui. É uma questão mais de posicionamento. Existe sim, alguns trabalhos, alunos que saem daqui e vão para o mercado. Por exemplo, nessa última leva de orientandos, três orientandos meus foram para o mercado (PP15).

100% acadêmico. Para mim não tem um sinal de qualquer coisa de orientação empreendedora para mercado, sabe? Basicamente, que a gente tem: muitos alunos fazem concurso público, né? Seja para a área acadêmica ou outro concurso, porque tem muitos que usam isso aqui também como trampolim, né? (PP16).

Com um olhar mais voltado para o âmbito acadêmico, observa-se também, que o programa ainda está buscando se reorganizar para estimular a aplicação prática das pesquisas que são desenvolvidas, não havendo, ainda, mecanismos de estímulo a nível de programa. Embora não seja materializado a nível de programa, os professores têm buscado estimular essa aplicação através das disciplinas de construção das dissertações e teses, conversas com os

alunos para destacar os aspectos contributivos dos trabalhos, relacionar os trabalhos com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) e estimular a participação em editais de financiamento externo, para potencializar pesquisas de relevante impacto social.

Soma-se aos aspectos de capital humano, o estímulo a participação em grupos de pesquisa, que buscam fomentar parcerias entre as universidades, buscar temas de pesquisa emergentes e inovadores, transmitir conhecimento entre os mesmos e aprimorar capacidades técnicas. No entanto, observa-se ainda, uma limitação na atuação dos grupos com a sociedade, empresas e agentes externos ao ambiente universitário.

No que se refere ao capital estrutural, observa-se que o programa adota um comportamento predominantemente reativo em relação aos direcionamentos e critérios da CAPES, implementando mudanças principalmente após estímulos externos. Esse fato reflete na ênfase crescente em publicações de maior qualidade, no fortalecimento das iniciativas de internacionalização e no aprimoramento do acompanhamento de egressos. Além disso, há uma percepção de que distinções regionais significativas impactam a atuação do programa, criando barreiras tanto para sua expansão quanto para o acesso a recursos financeiros, o que pode limitar seu desenvolvimento em comparação com outras instituições.

Os participantes relataram que a cultura do programa ainda não se caracteriza pelo estímulo à inovação e ao empreendedorismo, exceto por algumas ações no âmbito da linha de pesquisa de organizações, estratégia e tecnologia da informação, mudanças na estrutura das disciplinas, metodologias inovadoras de ensino e resultados de pesquisa. Esses aspectos são evidenciados nas falas a seguir:

Eu acho que a gente não está buscando com tanto afinho esse fomento à inovação. Acho que ainda estamos no nível pré-inovação, fazendo o básico, sabe? Vejo que algumas iniciativas voltadas a isso podem ser aprimoradas, como por exemplo, essa formação desse docente voltada ao empreendedorismo, o PPGA, olhando aqui, pensando aqui na grade, acho que a gente não tem uma disciplina (PP14).

Eu acredito que a gente está no caminho. Eu acho que é forte dizer que já está avançado. Aqui está no início. O que a gente tem pensado em relação a atividades empreendedoras? Existe uma linha de pesquisa aqui de estratégia (...), que eles têm sido muito felizes no estilo de produção com o foco voltado para estratégia e empreendedorismo (PP15).

Então aí tem uma discussão, que é uma discussão meio difícil e está atrelado a questão de percepção, né? E aí eu vejo, assim, institucionalmente sim. Olhando como a instituição PPGA sim, a gente tem produtos aqui bastante interessantes (...). É uma movimentação pontual (PP17).

Embora não haja estímulo institucional para a implementação de abordagens inovadoras e não convencionais, reconhece-se sua importância, e há uma perspectiva de amadurecimento dessa visão no futuro. No âmbito universitário, a UFRN se destaca como uma instituição de

referência no fomento a pesquisas inovadoras e tecnológicas, especialmente por meio do Instituto Metrópole Digital (IMD). No entanto, ainda há uma lacuna na integração dessas iniciativas com as atividades do PPGA.

No que se refere às políticas universitárias, observa-se um compromisso com o monitoramento dos programas e a busca por melhores condições (PP14). No entanto, o acesso a recursos financeiros continua sendo um desafio. Apesar de estar entre as universidades que mais recebem investimentos, a distribuição desses recursos não ocorre de forma equitativa, privilegiando outras áreas do conhecimento. Essa desigualdade limita o potencial do programa para o desenvolvimento de novas abordagens e impacta diretamente o engajamento de docentes e discentes.

Quanto ao capital relacional, o programa tem incentivado a formação de parcerias, principalmente com organizações públicas em nível federal, como ministérios. No entanto, esse estímulo ainda não parte de uma iniciativa institucional ampla, estando mais ligado às agendas de pesquisa individuais dos docentes e suas áreas de atuação (PP16). Algumas dessas colaborações envolvem prestação de serviços por parte dos professores, em alguns casos por indução da universidade.

No que diz respeito às parcerias internacionais, o programa foi selecionado para integrar o CAPES Print, iniciativa que visa estimular a internacionalização por meio de oportunidades para estágios pós-doutorais e visitas técnicas, fomentando a construção de redes de pesquisa globais. Além disso, destacam-se ações como: participação de pesquisadores em bancas; incentivo ao doutorado sanduíche para discentes; criação de um edital interno para pesquisadores visitantes.

Um diferencial do programa no aspecto relacional, parcerias e financiamento é a oferta do Doutorado Interinstitucional (DINTER) em parceria com o Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). Esse convênio gera recursos financeiros adicionais, utilizados para fortalecer as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Além desse aporte, o programa tem buscado financiamento por meio de instituições como CNPq e a Fundação de Amparo e Promoção da Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio Grande do Norte (FAPERN). Destacam-se também os recursos provenientes do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP), repassados diretamente pela CAPES, essenciais para o financiamento das atividades do programa.

A título de conclusão, observa-se que o PPGA da UFRN ainda não possui uma orientação empreendedora estruturada, estando uma fase inicial e reativa, a partir dos aspectos normativos e institucionais propostos pela CAPES. No entanto, observa-se que há um certo

reconhecimento da sua importância, podendo ser estimulada nos próximos anos. As principais abordagens adotadas são apresentadas no Quadro 4.5.

Quadro 4.5. Principais abordagens do PPGA da UFRN

Dimensão	Abordagens Não-Convencionais	Participantes da Pesquisa
Capital Humano	Grupo de pesquisa e formação	PP14, PP15, PP16, PP17, PP18
	Reconhecimento da aplicação prática	PP14, PP15, PP16, PP17
Capital Estrutural	Reconhecimento da importância da inovação	PP14, PP15, PP16, PP17
	Mudanças na estrutura curricular	PP16
	Mudanças induzidas pela CAPES	PP14, PP15
Capital Relacional	Estímulo a formação de parcerias públicas	PP14, PP15, PP16, PP17, PP18
	Financiamento público	PP14, PP15, PP16, PP17, PP18
	Programa CAPES Print	PP16, PP17, PP18
	Doutorado Interinstitucional (DINTER)	PP14, PP15, PP16

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.4 Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

O PPGA da UDESC, vinculado ao Centro de Ciências da Administração e Socioeconômica (ESAG), teve início em 2004 com a criação do mestrado profissional. Em 2011, foi instituído o mestrado acadêmico, seguido pelo doutorado acadêmico em 2015. Atualmente, os cursos acadêmicos são avaliados com Nota 4 pela CAPES e estão organizados em duas linhas de pesquisa: Administração pública e sociedade e Organizações, gestão e sustentabilidade (ESAG, 2025).

De acordo com os participantes da pesquisa, a ESAG se destaca por sua forte cultura organizacional voltada ao empreendedorismo e à inovação, impulsionada, em grande parte, pelos programas profissionais oferecidos. Essa cultura também influencia o programa acadêmico, refletindo-se na formação dos alunos, no estabelecimento de parcerias estratégicas e na captação de recursos para financiamento. Além disso, a atuação integrada dos professores nos cursos de pós-graduação acadêmicos e profissionais fortalece ainda mais a formação.

No que se refere à dimensão do capital humano, observa-se um forte interesse dos docentes em uma formação orientada para o impacto social, conforme previsto no planejamento estratégico. Esse direcionamento resulta tanto das iniciativas da CAPES para estimular a produção de conhecimento de relevância social, nas disciplinas ofertadas, quanto da própria cultura do centro e da universidade, que incentivam a interação com organizações públicas, privadas e atores da sociedade civil na busca por soluções para desafios reais. Nesse contexto, destaca-se a criação do Observatório de Organizações do Terceiro Setor, vinculado ao PPGA, como uma iniciativa alinhada a essa abordagem formativa e de impacto, considerada uma inovação institucional.

O processo formativo, voltado para a aplicação prática dos produtos gerados, é evidenciado nas seguintes falas:

A gente tinha um convidado do mercado que veio trazer a experiência dele do mercado para a gente conectar já na disciplina os nossos estudos teóricos com demandas do mercado (...). A gente está fazendo um diagnóstico de estrutura e de cultura numa organização da sociedade civil, em que a gente vai apresentar para eles um relatório... eles querem entender quais são os pontos fortes e os gargalos deles no que tange aspectos estruturais e culturais para capacidade de inovação (PP22).

Os nossos trabalhos todos aqui acabam fazendo proposições de *frameworks*, ferramentas, modelos, ou de soluções para algumas peças de gestão nas empresas, onde os alunos desenvolveram o trabalho (PP23).

Esse processo é fortalecido pela atuação dos grupos de pesquisa da instituição, que, além de servirem como espaços de formação para os estudantes, promovendo a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de técnicas, também desempenham um papel estratégico na criação de parcerias para o programa e na oferta de oportunidades profissionais. Um dos grupos, conforme apontado pelo PP23, tem se dedicado a desenvolver um processo de aprendizagem voltado para o empreendedorismo, capacitando os participantes na criação de negócios. Todos esses aspectos são potencializados por fontes de financiamento da própria UDESC, que incentivam e sustentam a atuação dos grupos de pesquisa.

Diante desse cenário, percebe-se que, embora seja um programa acadêmico, a formação no PPGA não se restringe à preparação para a carreira docente. Há uma ênfase significativa na capacitação de profissionais para o mercado de trabalho, desenvolvendo habilidades analíticas e metodológicas que também podem ser aplicadas no setor empresarial. Esse direcionamento é impulsionado, em grande parte, pela integração entre os programas acadêmicos e profissionais, bem como pela própria cultura institucional da UDESC e da ESAG.

No que diz respeito ao capital estrutural, a cultura da ESAG desempenha um papel importante na atuação do PPGA, refletindo-se no conhecimento produzido e em seu impacto na sociedade, especialmente por meio da interação com o sistema industrial e de inovação. Esse alinhamento decorre do forte interesse dos docentes em pesquisar sobre empreendedorismo e inovação, tanto no setor público quanto no privado. Além disso, destaca-se a busca por inovações em metodologias de ensino, integrando desafios reais de atores externos às disciplinas, promovendo uma aprendizagem mais conectada com a prática (PP22).

Nesse contexto, há um sólido apoio institucional, que se manifesta por meio de mecanismos de acompanhamento, normativas e, principalmente, incentivos financeiros. Os participantes da pesquisa destacam a UDESC como uma instituição que valoriza e apoia

fortemente os programas de pós-graduação, garantindo autonomia aos docentes para estabelecer convênios e buscar novas parcerias.

Além disso, a universidade disponibiliza recursos próprios e de agências de fomento para pesquisa, participação em congressos e concessão de bolsas. Outro aspecto relevante é o incentivo à internacionalização, viabilizado por editais específicos, programas de suporte ao funcionamento dos cursos e o mapeamento da produção acadêmica dos docentes.

Em termos de capital relacional, o PPGA mantém uma forte interação com atores externos, incluindo organizações públicas e privadas, além de apresentar uma crescente inclinação para a internacionalização, mesmo sendo um programa Nota 4. Esse movimento é impulsionado pelo apoio institucional na formação de redes de pesquisa, o que, em alguns casos, também gera recursos financeiros pontuais para as atividades do programa.

Conforme apontado pelos participantes da pesquisa, Florianópolis se destaca como um polo tecnológico expressivo, especialmente na área governamental, o que demanda uma atuação intensa da ESAG. Essa relação resulta em convênios e parcerias estratégicas com diversos órgãos públicos municipais, estaduais e federais, e entidades privadas. Entre as principais parcerias, destacam-se: Aceleradora da UDESC, Tribunal de Contas, Tribunal de Justiça, Secretaria de Administração Prisional, Supremo Tribunal Federal (STF), Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), associações de classe e empresas de diferentes setores. Além de fortalecer a integração do programa com o mercado e o setor público, esses convênios também viabilizam recursos financeiros complementares para o PPGA.

Outro aspecto relevante é o incentivo à formação de parcerias internacionais. Embora a internacionalização não seja uma prioridade natural para programas Nota 4, a UDESC tem promovido ativamente essa agenda. Entre as principais iniciativas, destaca-se o Programa PROINT, que disponibiliza recursos institucionais para que professores participem de eventos acadêmicos internacionais e realizem estágios pós-doutorais no exterior, fomentando novas parcerias de pesquisa e expandindo a rede de relacionamentos internacionais. Uma ação inovadora dentro desse contexto é a oferta da disciplina "Seminários de Internacionalização", ministrada por professores estrangeiros.

Além do financiamento institucional, o PPGA busca recursos junto a agências de fomento, como CNPq, CAPES e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC). Também são utilizados editais internos para os grupos de pesquisa, por meio dos programas PAP (Programa de Apoio à Pesquisa) e PROAP (Programa de Apoio à Pós-Graduação da CAPES). Já o financiamento privado, embora presente, ocorre de forma

mais pontual, geralmente associado a convênios individuais firmados por pesquisadores do programa.

Diante desses elementos, observa-se uma cultura institucional fortemente orientada ao empreendedorismo e à inovação social, empresarial e pública, que permeia a atuação do PPGA. Esse ambiente incentiva os docentes a buscarem parcerias nacionais e internacionais, a inovarem em abordagens formativas e a desenvolverem mecanismos eficazes de interação com a sociedade, contando com um suporte financeiro, tanto de fontes institucionais quanto de agências de fomento. Os principais resultados do PPGA estão sintetizados no Quadro 4.6.

Quadro 4.6. Principais abordagens do PPGA da UDESC

Dimensão	Abordagens Não-Convencionais	Participantes da Pesquisa
Capital Humano	Formação profissional mista	PP19, PP20, PP21, PP22, PP23
	Grupo de pesquisa e parcerias	PP19, PP21, PP22, PP23
	Metodologias ativas e inovadoras	PP22
	Integração das disciplinas com a sociedade	PP22
	Aplicação prática do conhecimento	PP19, PP21, PP22, PP23
Capital Estrutural	Cultura de inovação e empreendedorismo	PP20, PP21, PP22, PP23
	Apoio institucional e autonomia	PP19, PP20, PP21, PP22, PP23
	Financiamento institucional	PP19, PP21, PP23
	Incentivo à internacionalização	PP19, PP20, PP22
	Observatório de Organizações do Terceiro Setor	PP19
	Mapeamento da produção docente	PP20
Capital Relacional	Estímulo a convênios de pesquisa	PP19, PP20, PP21, PP2, PP23
	Financiamento público e privado	PP19, PP20, PP21, PP22, PP23
	Seminários de internacionalização	PP19, PP20
	Parcerias internacionais	PP19, PP20, PP21, PP23

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.5 Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

O PPGA da UFU foi criado em 2003, com o mestrado acadêmico, tendo como área de concentração Regionalidade e Gestão. Atualmente o programa é classificado como Nota 5 na avaliação da CAPES e atua com base em duas linhas de pesquisa: Gestão organizacional e regionalidade e Sociedade, desenvolvimento e regionalidade. O corpo docente do programa é formado por 25 professores permanentes e colaboradores (PPGAdm UFU, 2025).

Na dimensão do capital humano, a abordagem regional do programa é um diferencial significativo que influencia suas ações, tanto na produção do conhecimento quanto em sua aplicação na sociedade. Nos últimos anos, a ênfase na aplicação do conhecimento tem se intensificado, impulsionada pelas diretrizes da CAPES, que buscam estimular a produção científica com impacto social relevante.

Entre as principais iniciativas nesse sentido, destacam-se mecanismos institucionais voltados à mensuração desses impactos, como formulários específicos para evidenciar as contribuições sociais e regionais das teses e dissertações do programa. Além disso, há um esforço para alinhar a pesquisa acadêmica aos ODS, garantindo maior aderência às demandas da sociedade. Destaca-se também, o impacto dessa orientação na própria universidade, por meio de uma análise das ações desenvolvidas voltadas para os ODS, que gerou um selo de desenvolvimento sustentável para a universidade.

Outro aspecto inovador na formação dos pós-graduandos é a criação de uma disciplina obrigatória para o mestrado e doutorado, intitulada ‘Inovação e Empreendedorismo Regional na Pós-Graduação’ (IERPG). Implementada por iniciativa da coordenação, essa disciplina tem como objetivos: proporcionar aos pós-graduandos oportunidades para empreender e inovar no mercado, gerando impacto na comunidade regional; evidenciar a importância da integração entre teoria e prática na gestão de organizações; estimular a realização de pesquisas aplicadas em organizações com perfil inovador e empreendedor.

Essa disciplina busca aproximar os discentes do processo gerencial das empresas, demonstrando diferentes possibilidades de atuação profissional e fortalecendo a conexão entre a academia e o mercado. Dessa forma, amplia-se o leque de oportunidades para além da carreira acadêmica. Esse enfoque é reforçado pelo relato do PP26, que destaca: “Os alunos têm aulas teóricas, mas praticamente todas as semanas realizam visitas e participam de debates dentro das empresas”.

Com iniciativas como essa, observa-se uma tendência do programa de ampliar a formação e a possibilidade de atuação dos discentes mesmo sendo um programa acadêmico. Isso também se materializa nos relatos dos participantes, quando questionados se a formação é mais voltada para o âmbito acadêmico:

O que a gente vê hoje é que quase 100% dos alunos do nosso caso aqui, tá? Eles estão no mercado de trabalho, então no nosso programa de pós-graduação, no nosso doutorado, a gente tem, né? Muitos alunos de públicas, por exemplo, da própria universidade federal de Uberlândia, da Prefeitura Municipal, de outros órgãos públicos aqui e de empresas, de várias empresas, empresas locais aqui (PP25).

Eu acredito assim que a formação do programa é uma formação para uma pessoa, para um cidadão, para cidadania, para o profissional, para academia, para pesquisa (PP27).

É, a gente pode produzir produtos técnicos tecnológicos também nos programas acadêmicos, entendeu? Então, a gente pode desenvolver produtos aqui no nosso programa (PP28).

Nesse contexto, o programa busca não apenas formar acadêmicos, mas também desenvolver competências voltadas para a atuação no mercado. Essa abordagem é impulsionada

tanto pelos estímulos da CAPES quanto pelas mudanças no perfil dos pós-graduandos, que, cada vez mais, são profissionais já inseridos em organizações públicas e privadas (CAPES, 2024). Esses alunos buscam a pós-graduação como uma forma de aprimoramento profissional, de ascensão na carreira e de geração de impacto em seus ambientes de trabalho.

A nível de capital estrutural, o programa vem passando ao longo do tempo por algumas mudanças no projeto pedagógico, regras de aproveitamento de créditos, ampliação de possibilidades para cursar disciplinas, no intuito de se adaptar às mudanças propostas pela CAPES, como também, aumentar a atratividade do programa. Destaca-se também, a atuação da universidade nessas mudanças, por meio de um programa de pró-acompanhamento com consultores da CAPES.

A cultura do programa tem passado por transformações, adotando uma abordagem cada vez mais voltada para o empreendedorismo e a inovação, embora esse movimento ainda esteja em processo de maturação. Esse desenvolvimento é bem ilustrado pela fala de um dos participantes da pesquisa:

Então, considero como um programa ainda bastante emergente, que são poucos estudos que tão no sentido de promover *framework*, que pode ser aplicado organizações, eu não tenho conhecimento de nenhuma dissertação ou tese que possa ter contribuído para a geração de algum processo inovador. Porém, eu acredito que com essa mudança do projeto pedagógico e com a busca de se estabelecer uma disciplina que discute elementos aplicados de empreendedorismo e inovação, eu acredito que isso pode ser uma semente que está sendo plantada, para que no futuro essa dinâmica possa apontar para a geração de inovações (PP24).

Os participantes também apontam mudanças na orientação da faculdade, com uma aproximação crescente com duas incubadoras coordenadas por docentes do programa — uma voltada para negócios e outra para economia solidária. Essa maior integração já gerou impactos concretos, como a criação de uma empresa por um dos discentes do curso (PP26). Nesse sentido, percebe-se uma intencionalidade na formação de uma orientação empreendedora dentro do programa. Esse movimento se fortalece por meio de uma cultura organizacional que estimula a inovação, da oferta de uma disciplina voltada à conexão com o mercado e da atuação conjunta com as incubadoras, promovendo a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Quanto às políticas universitárias, observa-se ainda, alguns entraves burocráticos relacionados à resolução da pós-graduação e utilização dos sistemas. Destaca-se também, uma orientação mais de caráter consultivo, do que estratégico, muito em função da autonomia que a universidade e as pró-reitorias oferecem para os programas. O grande destaque institucional

compreende o programa de pró-acompanhamento que é ofertado, no intuito de oferecer apoio aos programas nas mudanças e adequações que são requeridas pelas CAPES.

Em relação ao capital relacional, o PPGA demonstra um forte interesse na construção de redes e parcerias com organizações públicas, privadas e universidades no exterior. A principal parceria interna do programa, já mencionada anteriormente, envolve as incubadoras de negócios e a incubadora de economia solidária, que têm gerado produções acadêmicas relevantes e conhecimento aplicável à sociedade.

Além disso, destacam-se colaborações estratégicas com a Prefeitura Municipal e a Câmara Municipal de Uberlândia, empresas da região, SEBRAE, Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e SABESP, entre outras instituições.

Um aspecto de grande relevância apontado pelos participantes da pesquisa foi o acordo para a oferta de um DINTER em parceria com a UNIPAM. Além de contribuir para a formação acadêmica e produção científica, essa iniciativa prevê a transferência de recursos financeiros para o programa, fortalecendo sua sustentabilidade.

Vale ressaltar que muitas dessas parcerias surgem de iniciativas individuais dos docentes, alinhadas às suas agendas de pesquisa. No entanto, essas iniciativas contam com apoio e colaboração institucional do PPGA, ampliando seu impacto e consolidando a cultura de cooperação do programa.

A internacionalização do PPGA tem sido fortemente impulsionada pela adesão ao programa CAPES Print, que desempenha um papel estratégico na ampliação das colaborações internacionais. Esse programa tem viabilizado a aproximação com professores do exterior para participação em bancas examinadoras, além de possibilitar visitas técnicas internacionais, a fim de fortalecer redes de pesquisa. Além disso, a iniciativa tem permitido o envio de alunos para doutorado sanduíche e a troca de conhecimentos focados nos desafios e particularidades da regionalidade, promovendo uma maior integração entre a produção científica do programa e o contexto global.

O financiamento das ações do programa e das iniciativas de pesquisa ainda é predominantemente público, proveniente de agências de fomento como CNPq e Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), além dos recursos da CAPES, por meio da verba PROAP. Os participantes da pesquisa destacam que esse financiamento tem melhorado substancialmente, impulsionado pelo avanço nas avaliações do programa.

Além dessas fontes, há recursos provenientes de um fundo institucional da universidade, que auxilia na viabilização de viagens, participações em congressos e publicações científicas.

Também existem recursos oriundos de parcerias firmadas com diferentes instituições, embora esses aportes ocorram de forma pontual e individualizada.

De modo geral, o PPGA da UFU tem desenvolvido uma orientação em consolidação para o empreendedorismo e a inovação, adaptando suas práticas e criando mecanismos de aproximação com a sociedade. Esse movimento busca ampliar o impacto social do programa, com uma ênfase especial na regionalidade. Os principais mecanismos adotados são sintetizados no Quadro 4.7.

Quadro 4.7. Principais abordagens do PPGA da UFU

Dimensão	Abordagens Não-Convencionais	Participantes da Pesquisa
Capital Humano	Formação profissional mista	PP24, PP25, PP26, PP27, PP28
	Disciplina IERPG	PP24, PP25, PP26, PP27
	Impacto social e regional do conhecimento	PP24, PP25, PP26, PP27, PP28
Capital Estrutural	Cultura emergente de empreendedorismo e inovação	PP24, PP25, PP26, PP27, PP28
	Suporte institucional e autonomia	PP25, PP26, PP27, PP28
	Aproximação com incubadoras	PP24, PP26, PP27
Capital Relacional	Estímulo a parcerias de pesquisa	PP24, PP25, PP26, PP27, PP28
	Financiamento público e institucional	PP24, PP25, PP26, PP27, PP28
	CAPES Print	PP24, PP25, PP26, PP27
	Doutorado Interinstitucional (DINTER)	PP25, PP26

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.6 Universidade Federal de Viçosa (UFV)

O PPGA da UFV foi criado em 2005 com a oferta do curso de mestrado acadêmico, e, em 2016, passou a contar também com o curso de doutorado. Com área de concentração em Administração Pública, o programa é avaliado com Nota 5 pela CAPES. Estruturalmente, o PPGA está organizado em quatro linhas de pesquisa: Contabilidade no setor público e finanças públicas, Desenvolvimento, inovação e indústria, Governo, organizações e sociedade e Políticas públicas. Atualmente, conta com um corpo docente composto por 19 professores, entre permanentes e colaboradores (PPGA UFV, 2025).

A nível de capital humano, o processo formativo do PPGA da UFV tem um foco bem definido: a administração pública. Nesse sentido, os participantes destacam que, embora a formação oferecida seja predominantemente acadêmica, o programa tem se adaptado para atender às demandas de servidores públicos que buscam qualificação não apenas para aprimorar suas competências, mas também para alcançar melhores benefícios salariais e progressão na carreira. Diante dessa mudança de perfil, observa-se um movimento da coordenação em fortalecer a interação com gestores públicos e fomentar a aplicação prática do conhecimento produzido.

No que se refere à produção de pesquisas com impacto social, percebe-se que esse é um objetivo incentivado dentro do programa, ainda que de maneira incipiente no nível institucional. Entre as ações mais estruturadas, destaca-se o maior uso das redes sociais, com a divulgação de vídeos em linguagem acessível que apresentam os impactos e resultados das dissertações e teses produzidas. Além disso, o Mestrado Interinstitucional (MINTER) em parceria com a Universidade do Estado do Amazonas (UEA) tem sido apontado como um importante agente de transformação na realidade amazônica, especialmente no contexto educacional, ao promover a formação de servidores técnico-administrativos.

Outras iniciativas relacionadas à aplicação prática e à transferência do conhecimento ocorrem de forma mais individualizada, a partir das agendas de pesquisa dos docentes e discentes. Entre elas, destacam-se estudos voltados para a avaliação de políticas públicas, a resolução de problemas de gestão governamental e a produção de materiais e documentários sobre temas relevantes para a administração pública.

Além dessas ações, duas iniciativas são particularmente mencionadas como marcos na promoção do impacto social e como inovações institucionais no PPGA: a idealização de um Observatório de Ações Afirmativas e a criação de uma Cátedra UNESCO de Economia Criativa e Políticas Públicas¹⁴, ambas com potencial para ampliar o alcance do programa e fortalecer sua contribuição para a sociedade.

A nível de atuação em grupos de pesquisa, no PPGA observa-se que há uma dualidade de orientações. Existem grupos que possuem mais uma orientação interna, nas relações entre professor e orientados, que focam em discussões e transferência de conhecimento para o aprimoramento dos trabalhos gerados. E existem grupos mais voltados à formação de redes e atuação a nível nacional e internacional, que tem uma capilaridade maior e possibilidade de atrair novas fontes de financiamento para as atividades do programa.

No que se refere ao capital estrutural, o PPGA passou por recentes mudanças em suas linhas de pesquisa, ampliando a diversidade temática das áreas já existentes. Além disso, houve adaptações na oferta de bolsas, alinhando-as às novas diretrizes de acúmulo, o que exigiu a implementação de uma estrutura de governança para garantir sua adequada manutenção e distribuição.

Outro avanço significativo foi a reformulação da disciplina de Seminários, que agora adota uma abordagem mais dinâmica e interativa, promovendo uma troca mais enriquecedora

¹⁴ A Cátedra UNESCO de Economia Criativa e Políticas Públicas está sediada no Grupo de Estudos Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos (GDTeC), sendo um importante elemento relacionado com a dimensão formativa e relacional do PPGA da UFV.

de conhecimentos e contribuições para os trabalhos acadêmicos. Todas essas mudanças, estão diretamente relacionadas ao planejamento estratégico do programa e ao fortalecimento das atividades de autoavaliação, que passaram a ser uma exigência da CAPES.

Diante do que foi exposto, observa-se que muitas das mudanças que foram sendo feitas foram de caráter mais reativo, a partir das exigências da CAPES, demonstrando ainda que o programa não tem uma cultura consolidada de orientação para o empreendedorismo e a inovação. Isso se reflete nas falas dos participantes, ao afirmarem que o programa precisa avançar nesse aspecto, conforme destacado a seguir:

Eu não acho que o programa aqui estimula o empreendedorismo. Por muitas razões. A primeira delas é porque ele é voltado mais para essa parte da administração pública (PP29).

A gente gera inovação de pesquisa, para ter ineditismo de publicações (...). Mas a gente gerar políticas, incentivos para gerar novas tecnologias, aplicabilidade, mudar alguns processos organizacionais (...), eu acredito que ainda a gente precisar andar um pouquinho mais (PP30).

Hoje o programa, eu acho que ele anda conforme as regras que a CAPES dita. Então, eu acho que há, sim, incentivos, há, sim, algumas ações voltadas para isso, mas são muito tímidas, perto do que poderiam (PP31).

Neste sentido, observa-se que a nível de programa é incipiente o estímulo a abordagens não convencionais, mas existem professores, a nível individual, com perfis empreendedores e que têm buscado novas abordagens para as pesquisas, financiamentos e formação de parcerias (PP32). Exemplos disso, são professores que têm buscado parcerias internacionais, inserção em redes, gerando contribuições para o programa como um todo e permitindo que outros professores possam também usufruir dessas ações empreendedoras.

Destaca-se ainda, como uma importante iniciativa institucional, a criação da Revista Administração Pública e Gestão Social (APGS), atualmente classificada como A3 no Qualis CAPES. A implementação da revista é reconhecida como uma inovação significativa, pois ampliou a visibilidade do programa e fortaleceu sua contribuição para a disseminação e aplicação do conhecimento gerado na área de Administração Pública, potencializando a expertise do programa nacionalmente.

Por fim, no âmbito da UFV, observa-se que as políticas universitárias contribuem de forma técnica para as atividades do programa, fornecendo sistemas de gestão, suporte em questões operacionais e normativas, autonomia para os programas e espaços de debate para a construção de regras sob uma abordagem *bottom-up* (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011). No entanto, ainda se verifica uma discrepância na distribuição de recursos, com prioridade para programas historicamente mais consolidados na instituição. Um exemplo disso é a adoção do

CAPES Print, que foi restrita aos programas com notas mais altas na avaliação da CAPES, limitando o acesso a esse tipo de fomento por parte de programas em crescimento, como o de administração.

Sob a perspectiva do capital relacional, o PPGA tem um impacto significativo na área de Administração Pública, consolidando parcerias estratégicas com sociedades científicas, como a Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP) e a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Além disso, colabora ativamente com órgãos públicos municipais, estaduais e federais, gerando contribuições relevantes a partir dos resultados das pesquisas desenvolvidas no programa.

Destaca-se também a parceria com o Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável (IPPDS) da UFV, que desempenha um papel fundamental na articulação de redes, na captação de oportunidades e no fortalecimento da interação entre os programas vinculados. Outro exemplo relevante é o MINTER em parceria com a UEA, que não apenas promove impactos significativos na região amazônica, mas também representa uma importante fonte de captação de recursos para o financiamento das atividades do PPGA e do departamento.

No que se refere à internacionalização e à visibilidade do programa, há uma orientação estratégica para fortalecer os indicadores de cooperação internacional, visando elevar a avaliação do PPGA na CAPES. No entanto, grande parte das iniciativas ainda ocorre de forma individualizada, com esforços de alguns docentes na captação de recursos e na construção de redes internacionais. Esses esforços têm gerado resultados concretos, como publicações em periódicos estrangeiros, apoio à tradução de pesquisas, organização de oficinas de internacionalização, oportunidades para pós-doutorado e doutorado sanduíche, além da participação de pesquisadores internacionais em cursos de curta duração.

No que se refere ao financiamento, assim como em outras universidades federais analisadas, predominam os recursos provenientes de agências de fomento e organizações públicas, como CNPq, CAPES (verba PROAP e bolsas) e FAPEMIG. Além dessas fontes institucionais, o programa também se beneficia de iniciativas individuais, nas quais docentes e pesquisadores participam de editais específicos alinhados às suas agendas e grupos de pesquisa. Essas iniciativas não apenas viabilizam recursos adicionais, mas também ampliam a visibilidade dos trabalhos desenvolvidos. Um exemplo disso é a captação de recursos por meio do PPSUS, obtida por um dos docentes do PPGA, evidenciando o potencial do programa na busca por investimentos estratégicos.

De maneira geral, observa-se que o PPGA tem passado por importantes mudanças, no sentido de gerar uma reorientação estratégica para melhorar a aplicabilidade e contribuição

práticas das pesquisas desenvolvidas, estimulando a busca por abordagens não convencionais. No entanto, há ainda predomina uma postura mais reativa às mudanças propostas pela CAPES, o que limita a orientação empreendedora do programa. Os principais resultados são sintetizados no Quadro 4.8.

Quadro 4.8. Principais abordagens do PPGA da UFV

Dimensão	Abordagens Não-Convencionais	Participantes da Pesquisa
Capital Humano	Qualificação para o setor público	PP29, PP30, PP32, PP35
	Impactos na região amazônica	PP30, PP33
	Perfis empreendedores	PP32, PP34
Capital Estrutural	Mudanças nas linhas de pesquisa	PP30, PP35
	Instrumentos de governança e autoavaliação	PP30
	Cátedra UNESCO	PP32, PP33
	Políticas <i>bottom-up</i> e autonomia da universidade	PP30, PP33, PP35
	Revista APGS	PP32, PP35
Capital Relacional	Influência no campo de pesquisa	PP30, PP32, PP35
	Parceria com o IPPDS	PP29, PP31
	Comunicação com a sociedade	PP29, PP34, PP35
	Financiamento e agendas de pesquisa	PP30, PP32, PP33, PP35
	Agentes de internacionalização	PP31, PP32, PP35
	Mestrado Interinstitucional (MINTER)	PP30, PP31, PP33, PP35

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.7 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

O PPGA da UFMG foi criado em 1973, com o curso de mestrado acadêmico e em 1992 deu início ao curso de doutorado. O programa atualmente é avaliado como Nota 4 na CAPES e conta com 27 professores em seu corpo docente, entre permanentes e colaboradores. A sua estrutura é dividida em três linhas de pesquisa: Estratégia, mercadologia e operações, Estudos organizacionais, trabalho e pessoas e Finanças (CEPEAD UFMG, 2025).

Um dos aspectos destacados pelos participantes da pesquisa é que o programa passou por significativas mudanças estruturais e desafios ao longo do tempo, o que resultou na redução de sua avaliação pela CAPES, de conceito 6 para 4. Entre os fatores apontados para essa queda, destaca-se a diminuição da motivação e do interesse dos docentes em atuar na pós-graduação.

No que diz respeito ao capital humano e à dimensão formativa, o programa demonstra preocupação em desenvolver pesquisas com impacto social relevante e inserção da extensão na pós-graduação. No entanto, não há uma política institucional consolidada para incentivar a pesquisa aplicada (PP40). Além disso, observa-se uma dissonância entre as linhas de pesquisa e a vocação formativa do programa: enquanto a linha de estudos organizacionais possui uma orientação mais acadêmica, as demais têm um foco mais voltado para a formação profissional

e empresarial. Assim, o programa adota uma abordagem formativa híbrida, preparando os alunos tanto para a docência quanto para atuação em empresas ou como consultores.

Essa diversidade formativa também reflete o perfil dos alunos que ingressam no programa, a maioria já inserida no mercado de trabalho ou atuando como servidores públicos em busca de qualificação e progressão na carreira. Esse fator impacta diretamente a dinâmica dos grupos de pesquisa, que, conforme evidenciado pelos participantes, têm se enfraquecido ao longo dos anos. O modelo de formação, antes baseado na troca de experiências e no compartilhamento do conhecimento, tem gradativamente se tornado mais individualizado, centrado na relação orientador-orientado (PP37, PP38, PP40).

No que se refere ao capital estrutural, por ser um dos programas mais antigos entre as unidades amostrais, ele passou por mudanças significativas ao longo do tempo. Uma das principais transformações foi a reformulação da carga horária das disciplinas, resultando na criação de disciplinas obrigatórias com maior carga horária e no fortalecimento das disciplinas eletivas, que passaram a ser definidas com base nos interesses dos discentes e por linhas. Além disso, destacam-se ajustes no processo seletivo, visando sua simplificação e o aumento da atratividade do programa.

Apesar dessas evoluções, um dos desafios estruturais mais críticos do programa é a redução de sua avaliação pela CAPES. Segundo os participantes PP36 e PP37, essa queda está relacionada a aspectos normativos, especialmente ao preenchimento inadequado dos formulários de avaliação. Diante disso, a atual coordenação tem buscado alinhar-se às novas diretrizes da CAPES para melhorar o desempenho nas avaliações. No entanto, mesmo com esses esforços, o comprometimento com o programa ainda é apontado como uma questão estrutural a ser superada.

Em relação à formação de uma cultura voltada à inovação e abordagens não convencionais, percebe-se que o programa ainda não possui uma orientação estratégica para isso. Existem algumas inovações, principalmente em relação a metodologias de ensino (PP38) e abordagens dentro das disciplinas, mas são iniciativas individuais. Destaca-se, também, que essas inovações estão mais concentradas nas disciplinas das linhas de pesquisa com formação mais voltada para o mercado, como mercadologia e finanças.

Quanto às políticas da universidade, observa-se um suporte por parte da instituição, por meio de programas de incentivo à pesquisa, editais internos de financiamento, bolsas e cooperação. No entanto, existem alguns entraves, como citado pelo PP36: “Eu acho que também a reitoria atrapalha um pouco, porque a gente perdeu secretariado. E a reitoria não

conseguiu repor. Isso acaba com o CEPEAD”. Neste sentido, observa-se alguns estímulos, mas falta uma orientação estratégica para o programa, por parte da universidade.

No que tange ao capital relacional, observa-se uma segmentação na orientação por linhas de pesquisa. A área de organizações mantém parcerias predominantemente com o setor público, enquanto a linha de mercadologia, por exemplo, estabelece maior contato com o setor privado, atuando na prestação de consultorias e no desenvolvimento de pesquisas. No entanto, essas iniciativas são conduzidas de forma individualizada e informal, dependendo das agendas de pesquisa e dos interesses específicos dos docentes, sem um direcionamento institucional claro por parte do programa.

No âmbito da internacionalização, há disponibilidade de recursos para participação em congressos internacionais, tradução de artigos e estágios no exterior. Contudo, muitas dessas ações são lideradas por um grupo específico de professores, sem uma política institucional estruturada para impulsionar a internacionalização de forma ampla. Esse fator pode estar relacionado tanto à atual nota CAPES do programa quanto à sua orientação predominantemente regional, característica do CEPEAD (PP36). Assim, ainda há uma carência de diretrizes formais para fomentar e expandir convênios internacionais.

Em relação às fontes de financiamento, predominam os recursos públicos provenientes de agências de fomento tradicionais, como CNPq, CAPES e FAPEMIG, com algumas iniciativas voltadas à captação de recursos junto à FAPESP. No que se refere ao financiamento privado, há um movimento crescente para ampliar esse tipo de captação, impulsionado pela inserção da extensão na pós-graduação. No entanto, essa busca ainda é incipiente, em grande parte devido à resistência institucional ao setor privado, como destacado pelo participante PP38: “A UFMG tem um ranço contra o setor privado. Então, no nosso caso específico, obviamente, quase 99%, 95% são as fundações e as agências de fomento de pesquisa”.

De modo geral, o capital intelectual do PPGA da UFMG demonstra a necessidade de avançar em alguns aspectos relacionados ao estímulo a práticas inovadoras, visto que vem lidando com desafios estruturais importantes. Apesar disso, observam-se algumas práticas de caráter inovador, mas sem uma orientação organizacional, e sim, a partir de ações individuais.

No Quadro 4.9 são apresentadas as principais abordagens do PPGA da UFMG.

Quadro 4.9. Principais abordagens do PPGA da UFMG

Dimensões	Abordagens não convencionais	Participantes da pesquisa
Capital Humano	Inserção social e regional	PP36, PP37
	Metodologias de ensino inovadoras	PP38
	Formação híbrida (mercado e academia)	PP38
Capital Estrutural	Estrutura de disciplinas	PP36, PP38
	Apoio financeiro institucional	PP37
	Planejamento estratégico	PP38
Capital Relacional	Diversificação de instituições de fomento	PP36, PP37, PP39
	Parceria com o setor privado	PP36, PP37
	Estímulo individual à internacionalização	PP37, PP38,

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1.8 Universidade Federal de Lavras (UFLA)

O PPGA da UFLA foi criado em 1975, com a oferta do curso de Mestrado em Administração Rural. No ano de 2001, o programa passou por mudanças no projeto pedagógico, redefinindo sua área de concentração, transformando-se em Mestrado em Administração. No mesmo ano, deu-se início ao curso de doutorado, sendo considerado o primeiro em administração fora das capitais brasileiras (FCSA UFLA, 2025).

Atualmente o programa é avaliado como Nota 5 na CAPES e o corpo docente é composto por 25 professores, entre colaboradores e permanentes. O programa está estruturado em três linhas de pesquisa: Gestão estratégica, marketing e inovação, Organizações, gestão e sociedade e Estratégia de negócios globais e finanças corporativas.

No que se refere ao capital humano, abrangendo o processo formativo do PPGA/UFLA, observa-se um crescimento na preocupação dos docentes com a aplicação prática e a contribuição social das pesquisas desenvolvidas no programa. Como destacado por um dos participantes, a UFLA instituiu uma diretriz que exige a inclusão, em todas as teses, de uma seção específica dedicada aos impactos da pesquisa (PP41).

Diante desse incentivo institucional, a coordenação e os professores do PPGA/UFLA têm buscado reforçar essa abordagem tanto na estruturação das disciplinas oferecidas quanto no estímulo à produção de produtos tecnológicos, mesmo dentro do programa acadêmico. Esse direcionamento é sintetizado nas seguintes falas:

Então, a gente tem tentado, junto à sociedade, ao entorno social que a universidade atua, que esses resultados sejam divulgados para a sociedade. Seja via as mídias, seja via aplicação dos próprios atores que participaram das disciplinas, que são empregados, talvez em setores públicos ou privados, mas utilizando aqueles resultados de pesquisa para conseguir com que aquilo que foi estudado, desenvolvido, tenha uma aplicação prática (PP45).

Então, todos os meus projetos, invariavelmente, eles têm como objetivo, além de você fazer um *paper*, um artigo científico, uma publicação em congresso, você tem artigos técnicos, você tem palestras, você tem *workshops* com os produtores ou com os agentes transformadores (PP46).

Outro aspecto da dimensão formativa que tem sido uma preocupação da coordenação é o resgate da participação dos estudantes nos grupos de pesquisa. Com a mudança no perfil dos discentes, a valorização do trabalho em equipe torna-se essencial para a construção do conhecimento. No PPGA/UFLA, a organização se dá por meio de núcleos de pesquisa, que desempenham um papel fundamental não apenas na formação docente, mas também no desenvolvimento profissional de forma mais ampla, ampliando horizontes, fortalecendo o *networking* e integrando pesquisa, ensino e extensão.

Esse estímulo está diretamente relacionado à concepção da formação dentro do programa. Atualmente, o PPGA/UFLA ainda mantém um viés formativo predominantemente acadêmico, mas tem buscado ampliar essa perspectiva, direcionando esforços para a formação de pesquisadores com maior inserção prática. Esse direcionamento também depende, em grande parte, do processo de orientação, no qual alguns professores ajustam a trajetória formativa de acordo com os interesses dos orientandos.

Um dos diferenciais do programa é a possibilidade de fomentar parcerias estratégicas, como com a agência de inovação da UFLA, viabilizando projetos mais voltados para o mercado. Essa iniciativa pode contribuir para ampliar as oportunidades de atuação dos discentes, fortalecendo a conexão entre a academia e o setor produtivo.

No que tange ao capital estrutural, o programa tem buscado adotar uma abordagem mais estratégica para suas ações, com foco em objetivos e metas de longo prazo, bem como no impacto gerado ao longo do tempo. Entre as iniciativas destacadas, observa-se uma atenção crescente ao acompanhamento dos egressos, à internacionalização e à oferta de disciplinas com abordagem mais prática. Além disso, há um esforço contínuo para incentivar um maior engajamento dos docentes nas atividades do programa, fortalecendo sua participação e contribuição para o desenvolvimento institucional.

Nesse contexto, embora ainda não haja um consenso entre os docentes, observa-se a implementação de algumas ações voltadas para a transformação da cultura organizacional do PPGA/UFLA, orientando-a para a inovação. Essas iniciativas incluem a formalização de convênios e parcerias, a adoção de metodologias de ensino não convencionais, a promoção de publicações de alto impacto e o desenvolvimento de produtos tecnológicos. Apesar do reconhecimento da importância dessas mudanças, o programa ainda tem avançado principalmente por meio de inovações incrementais (PP41), concentrando-se, em grande parte, na discussão do tema dentro dos próprios trabalhos acadêmicos desenvolvidos.

No que se refere à influência das políticas institucionais da universidade no PPGA, de modo geral, elas atendem às necessidades do programa. Entre os principais apoios oferecidos, destacam-se a disponibilização de espaço físico adequado, programas de tradução para publicações, ajustes de carga horária para atuação na pós-graduação, incentivo à participação em eventos, autonomia para os programas e docentes, além de flexibilidade na construção de parcerias. Outra iniciativa relevante, é a inclusão do PPGA no programa CAPES Print, que tem contribuído significativamente para a ampliação das ações de internacionalização.

Por outro lado, alguns desafios ainda persistem. Entre os principais pontos negativos, destacam-se a centralização das atividades da secretaria dentro do centro, o que tem dificultado alguns processos administrativos, e a aparente preferência na alocação de recursos e apoios para programas com notas mais elevadas na CAPES, gerando disparidades no acesso a financiamentos e oportunidades.

Por fim, no âmbito do capital relacional, a internacionalização tem sido uma das prioridades do PPGA, alinhada ao planejamento estratégico e fortalecida pelo apoio do programa CAPES Print. Há um forte incentivo para que discentes e docentes participem de eventos internacionais, visando a ampliação de redes de colaboração, a formalização de convênios e o estabelecimento de parcerias com instituições estrangeiras.

Além disso, destacam-se iniciativas como o financiamento para a tradução de artigos destinados a publicações internacionais, o crescente interesse na oferta de disciplinas ministradas em língua estrangeira, divulgação do programa em inglês e a promoção de atividades de doutorado sanduíche por meio de cotutela. Todos esses aspectos estão alinhados às metas institucionais de internacionalização da UFLA e contribuem para a criação de uma cultura acadêmica voltada à produção e divulgação de trabalhos em língua inglesa.

No que se refere às parcerias que permeiam as atividades do PPGA, observa-se que elas são predominantemente estabelecidas de forma individual pelos docentes, conforme suas agendas de pesquisa, em vez de serem fomentadas institucionalmente. Entre as parcerias mencionadas, destacam-se colaborações com organizações públicas, como a prefeitura municipal, conselhos, agências reguladoras e o Ministério da Infraestrutura, além de vínculos com empresas e instituições privadas.

Um ponto de destaque são as parcerias oriundas da atuação conjunta com a Agência de Inovação da UFLA. A partir de demandas específicas, docentes e discentes participam de atividades de consultoria, que não apenas contribuem para a solução de desafios práticos, mas também resultam na produção de pesquisas científicas e trabalhos acadêmicos.

Essas parcerias também desempenham um papel fundamental na captação de recursos financeiros. Embora o financiamento ainda seja predominantemente proveniente de agências de fomento públicas, como CNPq, CAPES e FAPEMIG, tem-se observado uma crescente diversificação nas fontes de investimento, incluindo aportes de organizações privadas e instituições públicas parceiras. Em particular, muitos dos recursos destinados a pesquisas em colaboração com empresas são gerados por meio de atividades de consultoria, que, de forma indireta, contribuem para o financiamento das ações do programa.

De modo geral, observa-se que o capital intelectual do PPGA/UFLA tem se orientado para iniciativas e abordagens não convencionais. No entanto, ainda não foi formalmente estabelecida uma cultura de inovação e empreendedorismo, e o programa tende a adotar uma postura mais reativa às mudanças propostas pela CAPES. Nesse contexto, o programa tem se empenhado em construir um direcionamento estratégico voltado para a geração de contribuições e aplicações práticas dos conhecimentos produzidos. O Quadro 4.10 resume as principais abordagens não convencionais identificadas.

Quadro 4.10. Principais abordagens do PPGA da UFLA

Dimensão	Abordagens Não-Convencionais	Participantes da Pesquisa
Capital Humano	Estímulos ao impacto social	PP41, PP42, PP43, PP45, PP46
	Estímulos a produtos tecnológicos	PP43
	Individualidade na formação	PP41, PP44
	Disciplinas com aplicação prática	PP45
Capital Estrutural	Abordagens estratégicas	PP42, PP44, PP45
	Cultura emergente de inovação	PP41, PP42, PP43, PP45
	Autonomia e flexibilidade institucional	PP42
	CAPES Print	PP44
Capital Relacional	Fomento à cultura de internacionalização	PP41, PP42, PP44, PP45
	Parceria com a Agência de Inovação	PP41, PP45
	Parcerias com empresas privadas	PP44
	Diversificação das fontes de financiamento	PP41, PP42, PP44

Nota: O código ‘PPXX’ refere-se ao participante da pesquisa que mencionou a abordagem adotada pelo PPGA analisado. Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.2 Discussão e Aproximações entre as Ações dos PPGAs

Os resultados anteriores indicam que os PPGAs estão adotando diversas estratégias para promover mudanças em aspectos normativos, estruturais e organizacionais, impactando tanto o processo formativo quanto os produtos gerados. Muitas dessas transformações ainda são reativas, impulsionadas pela própria CAPES, que induz uma reorientação estratégica nos programas. Um exemplo disso é a ênfase crescente nas contribuições práticas e sociais dos trabalhos desenvolvidos, um consenso entre todos os programas analisados.

Conforme destacado por Hakala (2009), o envolvimento em projetos de pesquisa voltados para contribuições práticas às organizações e à sociedade é um importante impulsionador da orientação empreendedora. No entanto, para que isso se concretize, são necessárias mudanças estruturais, institucionais e no perfil dos pesquisadores. Nesse contexto, percebe-se um incômodo entre os participantes da pesquisa e seus orientandos em tornar suas contribuições para a sociedade mais evidentes, carecendo, em alguns casos, de maior institucionalização.

Os programas analisados apresentam diferentes níveis de adoção de abordagens não convencionais e empreendedoras. O PPGA da USP destaca-se como o mais empreendedor, sendo também um dos mais influentes na área de administração no Brasil. Já os programas da UDESC e da UFG possuem uma cultura empreendedora consolidada, com forte interação com o mercado e um compromisso com a formação voltada ao empreendedorismo. No entanto, ainda carecem de algumas ações em nível organizacional, principalmente por serem programas relativamente recentes e em processo de amadurecimento institucional.

Os programas da UFU, UFV e UFLA apresentam uma orientação emergente ao empreendedorismo e a abordagens não convencionais. Embora haja o reconhecimento da necessidade de institucionalizar essa cultura, as ações ainda são pontuais e, muitas vezes, impulsionadas por iniciativas individuais. Por fim, os programas da UFRN e da UFMG demonstram os menores níveis de orientação empreendedora, caracterizando-se por uma cultura ainda reativa às mudanças e transformações impostas pela CAPES.

A nível de capital humano, destacam-se abordagens adotadas que são interessantes. A primeira delas, está relacionada com a formação voltada à resolução de problemas práticos das empresas, como observado na USP e na UDESC, e uma disciplina específica sobre empreendedorismo e inovação, conforme proposta pela UFU. A educação empreendedora e o contato recorrente com o mercado, são apontados na literatura como fatores determinantes da orientação empreendedora, visto que auxiliam no desenvolvimento de habilidades, conhecimento e mentalidade para perseguir objetivos empreendedores, além de estimular a proposição de novas ideias e produtos pelos discentes (Klofsten *et al.*, 2024; Sharma, 2017).

Outro aspecto relevante na literatura é o incentivo à atuação dos grupos de pesquisa. Entre os programas analisados, observa-se um consenso sobre a importância de criar um ambiente propício à troca de conhecimentos, ao desenvolvimento de habilidades em pesquisa e ao trabalho em equipe. No entanto, para a USP, a UFG, a UDESC e a UFV, os grupos de pesquisa desempenham um papel ainda mais estratégico, contribuindo para a formação de parcerias, a interação com o mercado e o apoio à inserção profissional.

Destacam-se, nesse contexto, a UFG, com o LAPEI, e a UFV, com o Grupo de Estudos Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos (GDTeC), que abriga a Cátedra UNESCO de Economia Criativa e Políticas Públicas. No primeiro caso, evidencia-se o papel do grupo de pesquisa como um empregador, promovendo uma relação mais profissionalizada com os trabalhos desenvolvidos. No segundo, ressalta-se sua importância no fomento a parcerias nacionais e internacionais, induzindo outras parcerias no âmbito do programa.

Esses achados corroboram os argumentos de Hormiga *et al.* (2017), ao demonstrarem que a busca por inovação, proatividade e assunção de riscos, aliada ao compartilhamento de experiências entre os membros, contribui significativamente para a performance dos grupos de pesquisa. Esse impacto se manifesta tanto na formação de profissionais mais preparados para o mercado de trabalho quanto na construção de redes e parcerias acadêmicas.

No que tange ao capital estrutural, uma iniciativa institucional adotada pela USP se destaca como um estímulo relevante à produção e aplicação do conhecimento: a possibilidade de destinar parte da carga horária dos docentes à atuação em consultorias. Essa medida fortalece os laços com o mercado, possibilita a identificação de novos processos gerenciais e incentiva o desenvolvimento de estudos com um viés mais aplicado, além de gerar benefícios financeiros para os professores. Na literatura, essa prática de incentivos é reconhecida como um fator essencial para a consolidação de uma cultura empreendedora nos departamentos acadêmicos, ao proporcionar maior autonomia e liberdade de atuação ao corpo docente (Al-Rawadiah, 2022; Compagnucci; Spigarelli, 2020; Kearney; Meynhardt, 2016; Moraes *et al.*, 2024).

Outro aspecto estrutural relevante é a criação de periódicos científicos vinculados às atividades dos programas. Entre as unidades analisadas, apenas a UFV e a USP demonstraram possuir periódicos institucionais, o que favorece a comunicação científica dos programas e contribui para a sua atratividade e visibilidade. Além de ampliar o contato com pesquisadores de diferentes instituições, esses periódicos possibilitam a identificação de temas inovadores de pesquisa e incentivam a produção acadêmica dos docentes (Ramadini *et al.*, 2025).

Quanto ao capital relacional, destaca-se a aproximação com agências de inovação, incubadoras e centros de tecnologia nos programas da USP, UFG, UFU e UFLA. Essas parcerias favorecem a transferência de conhecimento e tecnologias, além de estimular a construção de relacionamentos, convênios e colaborações que impulsionam a geração de produtos inovadores e de impacto social, alinhados a uma orientação para o mercado (Migliori *et al.*, 2019; Walter; Auer; Ritter, 2006).

Os incentivos financeiros também são apontados como fatores determinantes para fomentar abordagens não convencionais e uma orientação empreendedora (Balasubramanian;

Yang; Tello 2020; Boardman; Ponomariov, 2009). De modo geral, os PPGAs analisados, por serem públicos, contam majoritariamente com financiamento de agências de fomento e organizações públicas. No entanto, observa-se um movimento crescente na busca por recursos por meio de parcerias, seja por indução de instituições como a FIA na USP e o IPPDS na UFV, ou por iniciativas individuais dos docentes, que articulam suas próprias agendas de pesquisa para captar financiamento.

Na perspectiva do capital intelectual como um todo, destaca-se, nos PPGAs analisados, a presença de docentes com perfis empreendedores, que, por meio de iniciativas individuais, fomentam parcerias, firmam convênios com diversas organizações, diversificam as fontes de financiamento e adotam abordagens inovadoras nas pesquisas desenvolvidas. Além disso, esses docentes contribuem significativamente para a visibilidade e a internacionalização dos programas.

Diversos autores ressaltam que perfis empreendedores impulsionam uma cultura organizacional voltada ao empreendedorismo. Nesse contexto, a proatividade dos docentes (Kalar; Antoncic, 2015), suas características empreendedoras (Watarai; Farina, 2022) e a busca por temas e áreas de pesquisa pouco exploradas (Henry; Lahikainen, 2024; Shichijo; Sedita; Baba, 2015) favorecem avanços científicos em diferentes campos do conhecimento, ampliando a relevância e a qualidade dos programas acadêmicos (Tatarski *et al.*, 2020). Diante disso, conforme apontado por Bani-Mustafa *et al.* (2021), docentes que com maior orientação empreendedora podem influenciar seus pares e compartilhar suas oportunidades previstas com seus superiores, fortalecendo o nível de intraempreendedorismo de suas instituições.

De modo geral, os PPGAs apresentam particularidades que se configuram como abordagens não convencionais, pois, embora não sejam diretamente determinadas pela CAPES, estão alinhadas aos seus critérios de avaliação. Esses aspectos indicam uma mudança emergente na cultura dos programas, voltada para o incentivo a ações cada vez mais empreendedoras e inovadoras. O objetivo é aprimorar a transferência e a aplicação do conhecimento gerado, além de fortalecer a conexão entre a academia e o mercado, aprimorando o processo formativo dos programas acadêmicos (Migliori *et al.*, 2009; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender as abordagens não convencionais adotadas pelos PPGs em administração no Brasil, com base nas dimensões do capital intelectual. De uma maneira geral, observa-se um conjunto de abordagens de caráter mais individual de cada programa, a depender da sua estratégia formativa e dos recursos disponíveis. Observa-se,

também, níveis diferentes de orientação ao empreendedorismo e à inovação, com programas já bem consolidados ou em consolidação, e programas que ainda carecem de um maior amadurecimento e reconhecimento da importância dessas práticas.

Os principais resultados apontam o PPGA da USP como o mais empreendedor, destacando-se por ações institucionais voltadas ao fomento de parcerias com o setor privado, diversificação das fontes de financiamento, fortalecimento do ecossistema empreendedor e aplicação prática do conhecimento gerado. Além disso, programas emergentes, como os da UDESC e UFG, apresentam uma cultura empreendedora consolidada em nível universitário. Já os programas da UFU, UFLA e UFV adotam abordagens inovadoras, porém ainda restritas ao nível individual. Por outro lado, alguns programas, como os da UFMG e UFRN, demonstram uma postura mais reativa às mudanças propostas pela CAPES, não sendo evidenciadas tantas abordagens não convencionais.

As práticas apresentadas indicam que a construção de uma cultura voltada ao empreendedorismo e à inovação requer o estímulo a um conjunto de fatores em níveis individual, organizacional e de relacionamentos externos, em consonância com as particularidades de cada instituição. Destaca-se a necessidade de institucionalizar procedimentos e diretrizes que incentivem inovações em metodologias de ensino e na formação acadêmica, além de promover a cooperação e o relacionamento com agentes externos e o ecossistema empreendedor. Nesse contexto, a mediação por grupos de pesquisa e organizações de fomento a parcerias, aliada ao apoio institucional da universidade para captação de recursos, estruturação dos programas, internacionalização e aplicação do conhecimento, torna-se essencial para consolidar essa cultura empreendedora.

Assim, pode-se resumir as abordagens não convencionais a partir de três grandes grupos, com base nas dimensões do capital intelectual: 1. Formação e trabalho em equipe – estratégias para aprimorar o desenvolvimento dos indivíduos e incentivar a colaboração entre os membros dos programas e com atores externos; 2. Desenvolvimento organizacional – promoção da autonomia e estímulo à criação de uma cultura voltada à inovação; 3. Rede de apoio e financiamento – fortalecimento da interação com o mercado, contribuindo para ampliar o financiamento das pesquisas e aumentar sua relevância social e aplicabilidade. Essas iniciativas visam consolidar um ambiente acadêmico mais dinâmico, inovador e alinhado às demandas do setor produtivo e da sociedade.

Como contribuição teórica, este estudo evidencia que a orientação empreendedora pode ser compreendida a partir de uma multiplicidade de aspectos que vão além da mera transferência de conhecimento e tecnologia. Entre esses aspectos, destacam-se: a formação de parcerias com

organizações públicas e privadas; a diversificação das fontes de financiamento; e as inovações nos processos formativos, incluindo metodologias de ensino, participação em grupos de pesquisa e, sobretudo, o contato contínuo com problemas reais e a proposição de soluções práticas.

Adicionalmente, destaca-se a potencialidade da Teoria do Capital Intelectual como uma lente teórica relevante para compreender a adoção de abordagens não convencionais voltadas ao fomento da orientação empreendedora por parte dos programas e departamentos acadêmicos. Nesse sentido, torna-se essencial considerar ações que envolvam a dimensão formativa e humana, iniciativas institucionais e mudanças estruturais, bem como o estímulo à construção de relacionamentos por meio de redes de cooperação e financiamento. Tais elementos são fundamentais para compreender e fortalecer a consolidação de uma cultura de inovação e empreendedorismo no ambiente universitário e principalmente, na pós-graduação.

As contribuições práticas deste estudo dizem respeito aos diferentes mecanismos gerenciais e comportamentais que podem ser adotados por PPGs no Brasil. Espera-se que essas iniciativas incentivem a adoção de abordagens não convencionais como alternativas às mudanças propostas pela CAPES, alinhadas aos critérios de avaliação. Nesse sentido, busca-se estimular a interação entre a academia e o mercado, tanto por meio de parcerias e convênios institucionais quanto pela criação de disciplinas e procedimentos formativos que incentivem a participação de docentes da pós-graduação em atividades do setor produtivo. Dessa forma, amplia-se a possibilidade de empregabilidade para egressos de programas acadêmicos, tradicionalmente voltados à formação de docentes.

O estudo apresenta limitações tanto teóricas quanto empíricas. Do ponto de vista teórico, a principal limitação está no próprio campo de pesquisa, que é majoritariamente associado às áreas de ciências biológicas e engenharias. Isso pode dificultar a adaptação e a compreensão de determinadas práticas no contexto das ciências sociais aplicadas.

No aspecto empírico, destaca-se a delimitação do nível de análise, que considerou apenas docentes e coordenadores. Essa escolha pode ter gerado vieses na interpretação das abordagens adotadas. Além disso, este estudo se limita às universidades públicas, o que pode comprometer a identificação de abordagens não convencionais, dada as características institucionais das organizações, o que pode acarretar uma menor interação com o mercado, bem como diversificação de fontes de financiamento para a pesquisa.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação do número de casos analisados, incluindo programas de diferentes regiões, a fim de compreender as especificidades regionais. Além disso, recomenda-se a inclusão de programas vinculados a universidades privadas, que, devido

às suas características institucionais, podem apresentar dinâmicas distintas na adoção de práticas não convencionais e no estímulo à cultura de empreendedorismo e inovação. Por fim, destaca-se a importância de investigar a percepção dos alunos sobre a influência das ações do programa em sua formação e na sua inserção no mercado de trabalho, ampliando a compreensão sobre os impactos dessas iniciativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Este estudo defende a tese de que há percepção da orientação empreendedora (OE) e adoção de abordagem não convencionais nos programas de pós-graduação (PPGs) em Administração, contribuindo com o processo formativo para o mercado de trabalho. No entanto, isso ainda ocorre de forma incipiente e com diferentes níveis de maturidade entre os programas. Além disso, observa-se a predominância de um caráter reativo às mudanças implementadas, sendo estas, em grande parte, motivadas por estímulos e diretrizes da CAPES.

Para tal, buscou-se lançar luzes para a necessidade de compreender como o processo inovativo e empreendedor pode se desenvolver também em programas acadêmicos, e na área de ciências sociais aplicadas, mais especificamente na administração. Em termos teóricos o estudo adotou a lente da Teoria do Capital Intelectual (TCI) e da literatura da OE no ambiente universitário. Como fio condutor da compreensão desses temas emergentes, optou-se pela estruturação em três artigos independentes e complementares.

O primeiro artigo, correspondente ao primeiro objetivo específico da tese, realiza uma análise da literatura nacional e internacional, para identificar as diferentes perspectivas utilizadas na análise da OE no contexto das universidades públicas, abrangendo departamentos acadêmicos, programas de pós-graduação e ações institucionais.

Os achados da pesquisa evidenciam que a OE pode ser analisada sob três perspectivas distintas: externa, organizacional e individual. A perspectiva externa envolve os relacionamentos e parcerias estabelecidos pelas instituições, com ênfase na transferência de conhecimento e tecnologia por meio de patentes, produção científica, contratos de licenciamento e *spin-offs*. A perspectiva organizacional destaca os atributos institucionais que impulsionam a OE, contribuindo para a melhoria do desempenho dos departamentos acadêmicos e das universidades como um todo. Por fim, a perspectiva individual concentra-se nas características e comportamentos dos docentes e pesquisadores que estimulam a OE e o engajamento dos docentes e alunos com a inovação e o empreendedorismo.

Dentre as principais implicações e contribuições deste artigo, destaca-se a definição da OE no contexto universitário, de instituições públicas. A OE é entendida como a predisposição de indivíduos ou organizações para se engajarem em atividades empreendedoras, caracterizadas por comportamentos criativos, inovadores, proativos e pela disposição para assumir riscos. Essa orientação se manifesta por meio da formação de parcerias e redes de relacionamento, da busca por fontes alternativas de financiamento, do estímulo à adoção de abordagens não convencionais na pesquisa e da implementação de estratégias inovadoras no ensino. Além disso, esses esforços são impulsionados por políticas institucionais que promovem o apoio e a

autonomia dos departamentos e programas acadêmicos (Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Cleverley-Thompson, 2016; Hormiga *et al.*, 2017; Khorshid *et al.*, 2023; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Destaca-se, ainda, a identificação da Escala ENTRE-U como um instrumento relevante para a compreensão da OE em diferentes departamentos acadêmicos e áreas de ensino. Essa escala serviu como base metodológica para o segundo artigo, sendo seu principal instrumento de análise.

A partir de quatro dimensões: mobilização da pesquisa, não convencionalidade, colaboração com a indústria e políticas universitárias, Todorovic, McNaughton e Guild (2011) indicam que é possível avaliar a propensão dos departamentos universitários a se engajarem em atividades empreendedoras e inovadoras. No estudo original, esses fatores foram identificados como preditores da criação de *spin-offs* e do registro de patentes. No entanto, pesquisas posteriores demonstraram que os impactos da OE vão além, influenciando também a formação acadêmica nos departamentos e programas de pós-graduação (Cleverley-Thompson, 2016; Freitas *et al.*, 2022; Khalid *et al.*, 2019) e a produção científica (Al-Rawadiah, 2022; Hormiga *et al.*, 2017; Shichijo; Sedita; Baba, 2015).

O segundo artigo tem o objetivo de verificar a percepção da OE nos PPGs e sua influência na formação para o mercado de trabalho. Para tal, inicialmente, procedeu com uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), para compreender como a OE é percebida nos PPGs em administração no Brasil. Com essa análise, foram construídos quatro fatores: parceria de pesquisa, reputação institucional, inovação e não convencionalidade e políticas universitárias.

A dimensão de parceria de pesquisa abrange um conjunto de fatores que inclui o engajamento em pesquisas com impacto social significativo, o estímulo à colaboração com atores externos e os esforços para aumentar o financiamento das pesquisas, além da identificação de novos temas a serem explorados. Esses aspectos reforçam os benefícios da cooperação com organizações públicas e privadas, bem como com outros atores externos, no processo formativo e no desenvolvimento dos programas acadêmicos (Covin; Wales, 2019; Cvijic *et al.*, 2019; Tatarski *et al.*, 2020; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

A reputação institucional refere-se ao reconhecimento e à efetividade do corpo docente, tanto em termos de eficiência e produtividade quanto no processo formativo, evidenciado pela inserção dos alunos no mercado de trabalho. Este aspecto sublinha a importância de os programas comunicarem os resultados de suas pesquisas e manterem um diálogo constante com atores externos, a fim de construir uma reputação sólida como um ambiente gerador de

conhecimento relevante e aplicável às organizações e à sociedade (Al-Rawadiah, 2022; Bani-Mustafa *et al.*, 2021; Benkovic *et al.*, 2022; Cvijic *et al.*, 2019; Khorshid *et al.*, 2023).

A dimensão de inovação e não convencionalidade engloba ações voltadas à busca de novas oportunidades e perspectivas em ensino e pesquisa, estimulando o pensamento fora dos padrões tradicionais, o que contribui para a construção de uma reputação por meio de um ensino inovador. Novamente, observa-se a importância do reconhecimento das ações do programa pelos atores externos, favorecendo a criação de parcerias que aprimorem tanto o ensino quanto os resultados das pesquisas desenvolvidas (Campos *et al.*, 2020; Freitas *et al.*, 2022; Kalar; Antoncic, 2015).

Por fim, as políticas universitárias refletem a postura da universidade como uma instituição responsável pelos recursos, incentivando e apoiando a adoção de abordagens não convencionais e inovações pelos departamentos e programas acadêmicos. Esta dimensão engloba um conjunto de normativas e procedimentos que conferem autonomia gerencial aos programas, ao mesmo tempo em que garantem o suporte institucional necessário (Athreye; Sengupta; Odetunde, 2023; Dabic; González-Loureiro; Daim, 2015; Sharma, 2017; Tatarski *et al.*, 2020; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Com base nessas dimensões, o segundo artigo investigou, também, a influência estatística dessas variáveis no processo formativo dos alunos, utilizando a técnica de Regressão Linear Múltipla (RLM), somadas às variáveis de produtividade em pesquisa, nota CAPES, se o(a) docente atuou como bolsista de produtividade em pesquisa, experiência do(a) docente e gênero. O estudo demonstrou que a percepção do fomento à OE nos PPGs, por meio das quatro dimensões mencionadas, tem um impacto positivo na formação dos alunos, favorecendo sua preparação para o mercado de trabalho, tanto em organizações acadêmicas quanto não acadêmicas. Nesse contexto, busca-se reforçar a promoção de políticas que incentivem abordagens não convencionais na pós-graduação, alinhando-se aos estímulos da CAPES, especialmente por meio dos critérios de avaliação, com ênfase no acompanhamento discente, na autoavaliação e na aplicação prática do conhecimento (Audy; Carvalho, 2022; CAPES, 2024).

Para aprofundar a compreensão sobre as abordagens não convencionais adotadas pelos PPGs em Administração no Brasil, o terceiro artigo objetivou compreender essas abordagens adotadas, com base nas dimensões do capital intelectual. Para isso, foram selecionados oito casos no contexto brasileiro, sendo quatro em estados distintos — São Paulo, Santa Catarina, Goiás e Rio Grande do Norte — e quatro no estado de Minas Gerais. A escolha metodológica também foi influenciada pelo financiamento da pesquisa, concedido pela Fundação de Amparo à

Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), que tem como foco o incentivo ao desenvolvimento da ciência e tecnologia no estado.

Como lente teórica, optou-se pela TCI que aponta que o capital intelectual é definido como um estoque de conhecimento no nível da organização, que é gerenciado e reconfigurado por meio de processos dinâmicos (Chaudary *et al.*, 2023). Esse capital é comumente associado a três dimensões, sendo elas: capital humano, compreendendo os aspectos formativos e conhecimentos individuais; o capital estrutural, que compreende os recursos a disposição da organização para a geração do conhecimento; capital relacional, associado aos relacionamentos e trocas de conhecimentos entre os programas e os stakeholders (Abbas *et al.*, 2022; Nahapiet; Ghosal, 1998).

Neste sentido, a partir de 46 entrevistas com roteiro semiestruturado e análises documentais, buscou-se identificar abordagens não convencionais que compunham cada uma dessas dimensões. Os resultados apontam que há diferenças importantes no estímulo a abordagens não convencionais pelos programas, com alguns com uma cultura empreendedora consolidada ou em consolidação, e outros programas que ainda carecem de um maior estímulo à mudança e a abertura para a adoção dessas abordagens.

O caso de sucesso da abordagem é a USP, que possui uma OE bem definida, ao desenvolver distintos mecanismos para a formação de um capital intelectual orientado ao empreendedorismo e à inovação. A título de capital humano, o programa busca uma formação atualizada e inovações constantes nas metodologias de ensino, além de fomentar uma forte interação com o mercado, por meio dos grupos de pesquisa e da FIA Business School.

Esses aspectos estão alicerçados em um capital estrutural caracterizado por uma cultura de inovação e excelência, e mecanismos institucionais que oferecem autonomia e incentivos financeiros para os docentes interagirem com o mercado. Destaca-se ainda, o apoio institucional da universidade, que constantemente cria mecanismos de estímulo à cooperação e ativação do ecossistema empreendedor.

Já a nível de capital relacional, a FIA cumpre um importante papel de intermediário entre as necessidades do mercado e o conhecimento que é gerado no âmbito do programa e da faculdade. Além disso, destaca-se a criação de eventos e a conexão internacional como fomentadores de abordagens não convencionais no programa, o que contribui diretamente para a formação dos alunos, por meio de cursos, palestras e experiências internacionais. Por fim, destaca-se, também, a comunicação institucional através de periódicos científicos de relevante impacto social e acadêmico.

Nos demais programas, também foram identificadas abordagens relevantes, que contribuem para a disseminação de boas práticas e podem fortalecer a gestão e o impacto dos PPGs na sociedade. No que se refere ao capital humano, destaca-se a implementação de disciplinas que conectam a academia ao mercado. Um exemplo é a disciplina ‘Inovação e Empreendedorismo Regional na Pós-Graduação’, do programa da UFU, que tem como objetivos: proporcionar aos pós-graduandos oportunidades para empreender e inovar no mercado, gerando impacto na comunidade regional; evidenciar a importância da integração entre teoria e prática na gestão de organizações; e estimular a realização de pesquisas aplicadas em organizações com perfil inovador e empreendedor.

Além disso, os grupos de pesquisa desempenham um papel fundamental na busca por novas oportunidades e abordagens não convencionais para estudantes e professores. Muitos grupos vão além do tradicional espaço de discussões acadêmicas, aproximando-se das demandas do mercado, identificando oportunidades de visibilidade e inserção internacional para os programas e, em alguns casos, tornando-se ambientes de desenvolvimento profissional, com a contratação de pessoas para atuar na gestão e execução de suas atividades. Esses aspectos reforçam os apontamentos de Hormiga *et al.* (2017), que defendem que os grupos de pesquisa devem ser também espaços de formação para o mercado de trabalho e incentivar a postura empreendedora dos seus membros.

Em relação ao capital estrutural, destacam-se diversas boas práticas que podem contribuir para a gestão dos programas. Entre elas, ressalta-se a adoção de uma abordagem mais estratégica para as ações institucionais, a revisão de regimentos e normativas para simplificar e incentivar a atuação de docentes e discentes na implementação de abordagens não convencionais e a criação de mecanismos de comunicação e visibilidade, que fortalecem a reputação institucional e fomentam parcerias estratégicas. Além disso, as universidades desempenham um papel essencial ao oferecer suporte por meio de financiamento, programas de internacionalização e, simultaneamente, garantir maior autonomia gerencial para a implementação de práticas inovadoras.

No que se refere ao capital relacional, identifica-se um conjunto de fatores que favorecem a formalização de parcerias e convênios com organizações externas. Essas colaborações não apenas enriquecem as pesquisas desenvolvidas, mas também aprimoram o ensino, ao integrar nas disciplinas desafios e problemas reais enfrentados por organizações públicas e privadas.

Outro aspecto relevante dentro dessa dimensão é a internacionalização, que, embora apresente níveis de prioridade distintos entre os programas, é uma preocupação comum a todos,

independentemente da Nota CAPES. Os PPGs demonstram um esforço contínuo para expandir sua atuação global, promovendo colaborações internacionais e gerando contribuições de alto impacto social (Wardani *et al.*, 2024).

Além disso, destacam-se os convênios com outras instituições de ensino, especialmente por meio de Mestrados e Doutorados Interinstitucionais (MINTER e DINTER). Essas iniciativas não apenas facilitam a captação de recursos financeiros, mas também ampliam o impacto social dos programas, levando a formação acadêmica e a pesquisa para diferentes regiões do país, fortalecendo a cooperação e a difusão do conhecimento.

Diante dos elementos apresentados ao longo dos três artigos, este trabalho evidenciou que a mudança de orientação nos PPGs em Administração já está em curso. Embora ainda seja impulsionada, em grande parte, pelos estímulos da CAPES, há programas que, de maneira proativa e inovadora, antecipam essas transformações, estruturando um processo formativo de alta relevância social e com aplicação prática em diferentes tipos de organização.

Nesse contexto, os resultados apontam para um futuro promissor da pós-graduação em Administração no Brasil, impulsionado pelo engajamento de coordenadores e docentes na promoção de mudanças. Esse movimento se manifesta na adoção de estratégias empreendedoras e inovadoras, fortalecendo a formação dos alunos e ampliando o impacto dos programas no meio acadêmico e no mercado de trabalho.

Diante do exposto, esta tese busca gerar contribuições teóricas e práticas. No campo teórico, o estudo destaca a importância de compreender as abordagens não convencionais e do fomento à OE na pós-graduação, especialmente no contexto das ciências sociais aplicadas. O objetivo é ampliar a compreensão de que os resultados inovadores vão além da geração de patentes e da transferência de conhecimento por meio de *spin-offs* e contratos tecnológicos. Antes mesmo de alcançar esses desfechos, o processo formativo desempenha um papel central, ressaltando a necessidade de conectar a pós-graduação ao mercado — seja ele composto por organizações privadas, públicas ou do terceiro setor, a depender da vocação de cada programa.

Além disso, a tese ressalta a importância da TCI como lente teórica no contexto universitário, que, ao se posicionarem como organizações voltadas à gestão do conhecimento, desempenham um papel estratégico no crescimento econômico e no desenvolvimento social. Dessa forma, torna-se essencial fortalecer os aspectos formativos relacionados ao capital humano, garantir recursos institucionais e incentivar a implementação de ideias inovadoras dentro dos departamentos acadêmicos. Paralelamente, é fundamental fomentar a construção de parcerias estratégicas com atores externos, incorporando novos conhecimentos, competências e recursos que contribuam para a qualificação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No âmbito prático, esta tese busca chamar a atenção dos formuladores de políticas públicas e dos gestores da CAPES, responsáveis pela regulação da pós-graduação, ao evidenciar um conjunto de boas práticas que podem ser incorporadas às diretrizes nacionais. Essas práticas estão alinhadas às metas e objetivos propostos na minuta do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2025-2028 (CAPES, 2024), destacando estratégias que podem fortalecer a inserção social e a inovação nos PPGs.

Paralelamente, o Quadro 5.1 apresenta um conjunto de boas práticas que podem ser adotadas por gestores, coordenadores e professores dos PPGs em administração, assim como de outros departamentos acadêmicos no contexto universitário. Essas práticas estão organizadas com base nas perspectivas e dimensões da OE e da TCI, utilizadas como lentes teóricas relevantes para a promoção de ações inovadoras e empreendedoras nas universidades.

Acredita-se que esses elementos, aliados a práticas específicas desenvolvidas por cada programa e adaptadas às particularidades regionais, podem contribuir de forma significativa para o fortalecimento da política de pós-graduação no Brasil. Além disso, podem ampliar a inserção de mestres e doutores tanto no mercado acadêmico quanto em contextos não acadêmicos. Contudo, para que esse potencial se concretize plenamente, é essencial um esforço articulado entre instituições de ensino, formuladores de políticas públicas e demais atores do sistema educacional. Isso envolve, sobretudo, o fortalecimento de políticas formativas e educacionais que posicionem a educação como um pilar estratégico para o desenvolvimento econômico, social e cultural do país.

Quadro 5.1. Conjunto de boas práticas para estimular abordagens não convencionais em PPGs em administração

Dimensão	Capital	Abordagem não convencional	Recomendação	Base Teórica
Colaboração de Pesquisa	Relacional	Seminários de internacionalização e parcerias internacionais	Promover seminários voltados à internacionalização e criar mecanismos de estímulo, como financiamento, estágios doutorais e recepção de pesquisadores estrangeiros, para ampliar a visibilidade do PPG, atrair colaborações internacionais e identificar temas emergentes de pesquisa.	Wardani <i>et al.</i> (2024).
		Convênios e parcerias externas	Estimular a formalização de convênios com organizações públicas, privadas e do terceiro setor, incentivando a realização de pesquisas aplicadas e o compartilhamento do conhecimento gerado com a sociedade. Essas parcerias podem ser facilitadas com a criação de Fundações e Institutos para a captação de demandas e o contato direto com o mercado.	Graf e Menter, (2022); Todorovic, McNaughton e Guild (2011); Walter, Auer e Ritter (2006).
		Eventos de aproximação com o mercado	Realizar eventos periódicos para apresentar os resultados de pesquisas e produtos do programa aos atores do mercado, fomentando parcerias estratégicas e a aplicabilidade do conhecimento.	Soetanto e Geenhuizen, (2019); Walter, Auer e Ritter (2006).
		Diversificação de financiamento	Buscar ativamente fontes alternativas de financiamento, tanto públicas quanto privadas, fortalecendo a sustentabilidade financeira e a autonomia das atividades de pesquisa e extensão do programa.	Cleverley-Thompson (2016); Cvijic <i>et al.</i> (2019); Tatarski <i>et al.</i> (2020); Todorovic, McNaughton e Guild (2011).
		Interação com agências de inovação e incubadoras tecnológicas	Estabelecer parcerias com agências de inovação e incubadoras, incentivando projetos conjuntos que conectem demandas empresariais reais às competências acadêmicas, fortalecendo a pesquisa aplicada e a inovação.	Riviezzo et al. (2019); Soetanto e Geenhuizen (2019); Todorovic, McNaughton e Guild (2011); Van Looy <i>et al.</i> (2011);
Reputação Institucional	Relacional	Visibilidade institucional	Desenvolver estratégias sistemáticas de divulgação das pesquisas, produtos e impactos sociais do programa, utilizando canais digitais, eventos e redes colaborativas para ampliar a presença institucional.	Abou-Warda (2015); Todorovic, McNaughton e Guild (2011); Wardani <i>et al.</i> (2024).
		Relacionamentos interinstitucionais	Fomentar convênios com outras instituições de ensino por meio de mestrados e doutorados interinstitucionais (MINTER/DINTER), ampliando a capilaridade do programa e sua atuação em diferentes regiões do país.	Greven <i>et al.</i> (2020).
	Estrutural	Criação de periódicos científicos	Apoiar a criação e manutenção de periódicos científicos vinculados ao programa, ampliando os canais de	Baena-Luna <i>et al.</i> (2022); Ramadini <i>et al.</i> (2025).

			disseminação do conhecimento e promovendo o reconhecimento nacional e internacional do PPG.	
Inovação e Não-Convencionalidade	Humano	Grupo de pesquisa e impacto na sociedade	Incentivar a participação ativa de docentes e discentes em grupos de pesquisa, com foco na construção de parcerias, geração de impacto social, promoção da inovação e estímulo à criação de produtos aplicáveis.	Campos <i>et al.</i> (2020); Hormiga <i>et al.</i> (2017).
		Ensino inovador	Atualizar o currículo e adotar metodologias inovadoras que envolvam resolução de problemas reais, promovendo o empreendedorismo, a inovação e a geração de produtos tecnológicos nos cursos de pós-graduação.	Hakala (2009); Freitas <i>et al.</i> (2022); Kalar e Antoncic (2015); Sharma (2017).
		Perfil empreendedor	Estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras em docentes e discentes, como proatividade, resiliência, atuação em rede, liderança e autoeficácia, por meio de projetos práticos e desafios interdisciplinares. A partir dessas competências, valorizar o comportamento empreendedor de docentes e discentes na proposição de abordagens não convencionais na pós-graduação.	Kalar e Antoncic (2015); Kanisoy, Sesen e Ekemen (2024); Muffato <i>et al.</i> (2022); Shichijo, Sedita e Baba (2015).
Políticas Universitárias	Estrutural	Cultura de inovação e excelência	Criar uma cultura institucional que valorize abordagens inovadoras e a excelência acadêmica, promovendo práticas não convencionais que envolvam toda a comunidade do programa.	Dal-Soto, Souza e Benner, (2021); Todorovic (2004).
		Financiamento institucional	Garantir recursos financeiros próprios para apoiar atividades estratégicas do programa, como participação em eventos, internacionalização e publicação científica, assegurando sua competitividade.	Balasubramanian, Yang e Tello (2020); Boardman e Ponomariov (2009).
		Autonomia e descentralização	Estabelecer um modelo de gestão que concilie autonomia dos programas com mecanismos eficazes de monitoramento de desempenho, permitindo a adoção ágil de práticas inovadoras.	Todorovic, McNaughton e Guild (2011); Yoshioka-Kobayashi (2019).
		Mudanças estruturais	Revisar periodicamente a estrutura do programa (grade curricular, linhas de pesquisa, governança, processos de bolsas) visando à simplificação, atualização e alinhamento com demandas emergentes da sociedade.	Benkovic <i>et al.</i> (2022); Dabic, González-Loureiro e Daim (2015); Hakala (2009).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, M. G.; WANG, Z.; ULLAH, H.; MOHSIN, M.; ABBAS, H.; MAHMOOD, M. R. Do entrepreneurial orientation and intellectual capital influence SMEs' growth? Evidence from Pakistan. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 29, p. 25774–25789, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17542-y>
- ABIDI, O.; NIMER, K.; BANI-MUSTAFA, A.; TOGLAW, S. Relationship between faculty characteristics and their entrepreneurial orientation in higher education institutions in Kuwait. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00206-7>
- ABOU-WARDA, S. H. Entrepreneurial orientation in business schools: a comparative study of higher education systems in Egypt. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 192–212, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0165>
- ALFALIH, A. A.; RAGMOUN, W. M. The role of entrepreneurial orientation in the development of an integrative process towards entrepreneurship performance in entrepreneurial university: a case study of Qassim university. **Management Science Letters**, v. 10, p. 1857-1872, 2020.
- AL-JININI, D. K.; DAHIYAT, S. E.; BONTIS, N. Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. **Knowledge Process Management**, v. 26, p. 69-85, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1593>
- AL-RAWADIAH, W. E. Investigating the effect of entrepreneurial orientation of Jordanian higher education institutions on customer orientation. **Jordan Journal of Business Administration**, v. 18, n. 2, p. 163-187, 2022.
- ANDRADE, E. F. S.; OLIVEIRA, J.; MACCARI, E. A.; HOLLNAGEL, H. Inovação em um contexto isomórfico nos programas de pós-graduação stricto sensu em administração. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 100-127, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i2.1415>
- ATAEI, P.; KARIMI, H.; ZAREI, R. The role of entrepreneurial leadership, intellectual capital, innovativeness culture, and entrepreneurial orientation in entrepreneurial opportunity recognition by students. **Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity**, v. 10, p. 1-10, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100265>
- ATHREYE, S.; SENGUPTA, A.; ODETUNDE, O. J. (2023). Academic entrepreneurial engagement with weak institutional support: roles of motivation, intention and perceptions. **Studies in Higher Education**, v. 48, n. 5, p. 683–694, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2184789>
- AUDY, J. L. N.; CARVALHO, A. G. (Orgs.). **Evolução do SNPG no decênio do PNPG 2011-2020**. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/07032022_EvolucaoDoSNPGnodeceniadoPNPG20112020_ISBNWeb.pdf
- AYDEMIR, N. Y.; HUANG, W. L.; WELCH, E. W. Late-stage academic entrepreneurship: Explaining why academic scientists collaborate with industry to commercialize their patents. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 176, 1-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121436>
- AYENTIMI, D. T.; HINSON, R. E.; BURGESS, J. Cultivating social capital: an exploratory analysis of business postgraduates in Ghana. **Education + Training**, v. 63, n. 9, p. 1225-1241, 2021. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2020-0357>

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Editora da UFMG, 2001.
- BAENA-LUNA, P.; SÁNCHEZ-TOMÉ, I.; PÉREZ-SUÁREZ, M.; GARCÍA-RÍO, E. To what extent are PhD students intrapreneurs? A study from a gender perspective. **Strategic Change**, v. 31, n. 2, p. 211-218, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2490>
- BALASUBRAMANIAN, S.; YANG, Y.; TELLO, S. Does university entrepreneurial orientation matter? Evidence from university performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 14, p. 661-682, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1341>
- BANDERA, C.; SANTOS, S. C.; LIGUORI, E.W. (2021). The dark side of entrepreneurship education: A Delphi study on dangers and unintended consequences. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, v. 4, n. 4, p. 609-636, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/2515127420944592>
- BANI-MUSTAFA, A.; TOGLAW, S.; ABIDI, O.; NIMER, K. Do individual factors affect the relationship between faculty intrapreneurship and the entrepreneurial orientation of their organizations? **Economies**, v. 9, p. 1-19, 2021. <https://doi.org/10.3390/economies9040199>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.
- BENKOVIC, S. *et al.* Antecedents of university entrepreneurship: empirical evidence from Serbian Public Universities. **Croatian Journal of Education**, v. 24, n. 2, p. 397-427, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15516/cje.v24i2.4324>
- BIANCHETTI, L.; SGUISSARDI, V. Desafios e dilemas da gestão e da avaliação da pós-graduação. In: KUENZER, A. C.; HORTA, J. S. B.; MORAES, M. C. M.; BIANCHETTI, L.; SGUISSARDI, V. L. (Orgs.). **Dilemas da pós-graduação**. Campinas: Autores Associados, 2024.
- BISPO, M. S. Contradições na pós-graduação em administração brasileira. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 2, p. 169-180, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2020007>
- BOARDMAN, P. C.; PONOMARIOV, B. L. University researchers working with private companies. **Technovation**, v. 29, p. 142–153, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.008>
- BONTIS, N. There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. **Business Quarterly**, v. 60, n. 4, p. 40–46, 1996.
- BRÁS, G. R.; TORRES PRETO, M.; DANIEL, A. D.; TEIXEIRA, A. A. C. Dimensões da universidade empreendedora e o seu papel na percepção de competitividade regional. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, v. 58, p. 29-47, 2021. DOI: <https://doi.org/10.59072/rper.vi58.150>
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Diretoria de Avaliação. **Relatório de avaliação: educação. Avaliação quadrienal 2017-2020**. Brasília, 2022.
- CAI, Y.; ETZKOWITZ, H. Theorizing the Triple Helix model: past, present, and future. **Triple Helix**, v. 7, n. 2/3, p. 189-226, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>
- CAMPOS, R. C.; VALADARES, G. C.; ANDRADE, D. M.; LOPES, M. A. Empreendedorismo como contribuição para formação docente na pós-graduação brasileira. **Revista FSA**, v. 17, n. 7, p. 176-199, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.7.9>
- CANTON, V. I. M.; JOHANN, G. B.; POLI, O. L.; JACOSKI, C. A. Pós-graduação e inovação: um estudo sobre a realidade da inovação nos programas de pós-graduação em

ciências contábeis e administração. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 49, p. 354-373, 2021.

CARVALHO, D. P. **Reconstruindo a pós-graduação brasileira: Desafio que requer união da comunidade acadêmica**. Tendências/Debates. Folha de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2024/07/reconstruindo-a-pos-graduacao-brasileira.shtml>

CASTRO, G. M.; MUIÑA, F. E. G. Hacia una visión integradora del capital intelectual de las organizaciones: Concepto y componentes. **Boletín económico de ICE, Información Comercial Española**, p. 7-16, 2003.

CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG.

História da Esag. 2025. Disponível em:

<https://www.udesc.br/esag/sobreocentro/historia#:~:text=O%20curso%20de%20gradua%C3%A7%C3%A3o%20em,o%20Mestrado%20Profissional%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.>

CEPEAD UFMG. **Histórico**. 2025. Disponível em: <https://cepead.face.ufmg.br/conheca-o-cepead.html>

CHANG, Y. C.; CHEN, M. H.; HUA, M.; YANG, P. H. Managing academic innovation in Taiwan: towards a ‘scientific–economic’ framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 73, n. 2, p. 199-213, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.10.004>

CHANG, Y. C.; TSAI-LIN, T. F.; LIANG, T. Entrepreneurial orientation and knowledge transfer effectiveness: the effect of organizational commercial slack. **Minerva**, v. 60, p. 441-462, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09463-y>

CHANKSELIANI, M.; MCCOWAN, T. Higher education and the Sustainable Development Goals. **Higher Education**, v. 81, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00652-w>

CHAUDHARY, S. *et al.* Nexus between entrepreneurial orientation and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 24, n. 1, p. 70-114, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2021-0256>

CLEVERLEY-THOMPSON, S. The role of academic deans as entrepreneurial leaders in higher education institutions. **Innovative Higher Education**, v. 41, p. 75-85, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10755-015-9339-2>

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>

COMPAGNUCCI, L.; SPIGARELLI, F. The third mission of the university: a systematic literature review on potentials and constraints. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 161, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação 2024-2028**. Versão Preliminar. Ministério da Educação, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/19122023_pnpg_2024_2028.pdf

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Documento de área. Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências**

Contábeis e Turismo. Ministério da Educação, 2019. Disponível em:
<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/adm-pdf>

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Ficha de Avaliação Área 27:** Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Ministério da Educação, 2020. Disponível em:
https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA_ADMINISTRACAO_P_ATUALIZADA.pdf

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Sobre a avaliação.** Ministério da Educação, 2023. Disponível em:
<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/avaliacao-o-que-e/sobre-a-avaliacao-conceitos-processos-e-normas/conceito-avaliacao>

CORREIA, A. M. B. **A orientação empreendedora dos gestores públicos na criação de valor público nas instituições de ensino superior público em Portugal.** Tese (Doutorado em Administração Pública) - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2022.

COSTA, F. J.; MACHADO, M. A. V.; CÂMARA, S. F. Por uma orientação ao impacto societal da pós-graduação em administração no Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 20, n. 6, p. 825-835, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210222>

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855–872, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>

COVIN, J. G.; WALES, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677–702, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>

COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. **Entrepreneurial Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 3-18.

CRUZ, F. C.; CRUZ, A. C.; COSTA, L. V.; CORONEL, D. A. Tríplice hélice na região da campanha: um ensaio teórico como fator estratégico de inovação e desenvolvimento. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 281-300, 2013.

CUNHA, J. V. A.; CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; MARTINS, G. A. Doutores em ciências contábeis: análise sob a ótica da Teoria do Capital Humano. **RAC**, v. 14, n. 3, p. 532-557, 2010.

CVJIĆ, M.; TATARSKI, J.; KATIĆ, I.; VEKIĆ, A.; BOROCKI, J. Entrepreneurial orientation of public universities in republic of Serbia-Empirical study. **Sustainability**, v. 11, n. 6, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11061509>

DABIC, M.; GONZÁLEZ-LOUREIRO, M.; DAIM, T. U. Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities: the case of Croatian and Spanish universities. **Technology in Society**, v. 42, p. 167-178, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2015.05.007>

DAL-SOTO, F.; SOUZA, Y. S.; BENNER, M. The entrepreneurial orientation in the transformation of universities. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 3, p. 255–277, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15728/BBR.2021.18.3.2>

DAVIS, S. N.; JACOBSEN, S. K. (2014). Curricular integration as innovation: faculty insights on barriers to institutionalizing change. **Innovative Higher Education**, v. 39, n. 1, p. 17–31, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/S10755-013-9254-3/METRICS>

- DE CLERCQ, D.; DIMOV, D.; THONGPAPANL, N. T. (2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 37, n. 3, p. 505–537, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12021>
- DE JONG, J. P. J.; PARKER, S. K.; WENNEKERS, S.; WU, C. H. Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter? **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 39, n. 4, p. 981–995, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/ETAP.12084>
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In: O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2 ed. Artmed, 2006, p. 15-41.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 147–156, 2005.
- DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurial orientation in the public sector**. Doctoral dissertation. University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland, 2011.
- DONALDSON, L. Organization theory as positive science. *In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*. Oxford University Press, 2005.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**. New York: Harper Collins Publishers, 1997.
- Edvinsson, L.; Sullivan, P. Developing a model for managing intellectual capital. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 356–364, 1996. DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)
- ETZKOWITZ, H. The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. **Research Policy**, v. 27, n. 8, p. 823–833, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00093-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00093-6)
- ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. **Int. J. Technology and Globalisation**, v. 1, n. 1, p. 64–77, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTG.2004.004551>
- ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v. 52, n. 3, p. 486–511, 2013. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>
- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE UFG. **Apresentação**. 2025. Disponível em: <https://ppgadm.face.ufg.br/p/32817-apresentacao>
- FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FCSA UFLA. **Administração**. 2025. Disponível em: <https://fcsa.ufla.br/ppg/ppg-administracao#:~:text=O%20programa%20de%20P%C3%B3s%2DGradua%C3%A7%C3%A3o,de%20Mestrado%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Rural>
- FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FEA USP. **Pós-graduação acadêmica**. 2025. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/pos-graduacao-academica>
- FELGUEIRA, T.; RODRIGUES, R. G. I-ENTRE-U: an individual entrepreneurial orientation scale for teachers and researchers in higher education institutions. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 17, n. 1, p. 1–21, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00226-2>

FLORES, M. C.; GRIMALDI, R.; POLI, S.; VILLANI, E. Entrepreneurial university and intrapreneurship: a process model on the emergence of an intrapreneurial university.

Technovation, v. 129, p. 1-18, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102906>

FREITAS, A. F.; SILVA, S. S.; FREITAS, A. F.; MORAIS, M. C. A. Ensino do empreendedorismo na pós-graduação stricto sensu e a formação de mestres e doutores. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE*, 12., 2022. *Anais eletrônicos* [...]. Disponível em:

<https://www.even3.com.br/anais/xiiegepe2022/>

GIBB, A.; HASKINS, G.; ROBERTSON, I. Leading the entrepreneurial university: meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. *In: Innovation, technology and knowledge management*. Springer, 2013, p. 9-45. Disponível em:

https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4590-6_2

GOYAL, N.; HOWLETT, M. Lessons learned and not learned: bibliometric analysis of policy learning. **International Series on Public Policy**, p. 27–49, 2018.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

GUADAMILLAS, F.; DONATE, M. J.; PABLO, J. D. S. Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: a case study. **Knowledge and Process Management**, v. 15, n. 1, p. 32-44, 2008.

GUBIANI, J. S. **Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação das universidades**. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95468>

GUERRERO, M.; CUNNINGHAM, J. A.; URBANO, D. Economic impact of entrepreneurial universities' activities: an exploratory study of the United Kingdom. **Research Policy**, v. 44, n. 3, p. 748–764, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.10.008>

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Bookman, 2009.

HAKALA, J. The future of the academic calling? Junior researchers in the entrepreneurial university. **Higher Education**, v. 57, n. 2, p. 173–190, 2009. DOI:

<https://doi.org/10.1007/s10734-008-9140-6>

HEINONEN, J.; TOIVONEN, J. Approaching a deeper understanding of corporate entrepreneurship—focusing on co-evolutionary processes. **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 2, p. 165-168, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0218495807000095>

HENRY, C.; LAHIKAINEN, K. Exploring intrapreneurial activities in the context of the entrepreneurial university: an analysis of five EU HEIs. **Technovation**, v. 129, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102893>

HODGKINSON, I. R.; HUGHES, P.; LEITE, H.; LEE, Y. Entrepreneurial orientation, proactive market orientation and society: evidence from public service organizations in Brazil. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, p. 1-19, 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2022-0337>

HODZIC, S. Increasing PhD students' employability by focusing on the academic entrepreneurship: the analysis of the entrepreneurial competences. **Tuning Journal of Higher Education**, v. 3, n. 2, p. 347-387, 2016.

HORMIGA, E.; SAÁ-PÉREZ, P.; DÍAZ-DÍAZ, N. L.; BALLESTEROS-RODRÍGUEZ, J. L.; AGUIAR-DIAZ, I. The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: the mediating role of knowledge sharing. **Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 1, p. 10–32, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9463-2>

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253–273, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)

HORTA, J. S. B. Avaliação da pós-graduação: com a palavra os coordenadores de programas. *In*: KUENZER, A. C.; HORTA, J. S. B.; MORAES, M. C. M.; BIANCHETTI, L.; SGUISSARDI, V. L. (Orgs.). **Dilemas da pós-graduação**. Campinas: Autores Associados, 2024.

HUGHES, M.; HUGHES, P.; HODGKINSON, I.; CHANG, Y. Y.; CHANG, C. Y. Knowledge-based theory, entrepreneurial orientation, stakeholder engagement, and firm performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 16, n. 3, p. 633-665, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1409>

HUSSINKI, H.; RITALA, P.; VANHALA, M.; Kianto, A. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 4, p. 904-922, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. A pós-graduação em administração no Brasil: definições e esclarecimentos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 6, n. 12, p. 33-41, 2005.

ILIASHENKO, I.; PAPAGIANNIS, F.; GAZZOLA, P.; CHERKAS, N.; GRECHI, D. Entrepreneurial behaviour and organisational propensity to innovate in a public-sector context. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 32, n. 1, p. 111-156, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/09713557231158239>

KALAR, B.; ANTONCIC, B. The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European Countries. **Technovation**, v. 36, p. 1-11, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.11.002>

KANIAK, V. M. M.; CHEROBIN, A. P. M.S.; RIBEIRO, G. (2021). Universidade empreendedora: o modelo de parceria entre o Instituto Federal do Paraná e os agroprodutores do interior do Estado. *In*: SILVA, B. G. F.; ARAÚJO, A. C. M.; MELLO, R. G. (Orgs.). **Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea**. E-Publicar, 2021, p. 324-343. Disponível em: <https://storage.googleapis.com/production-hostgator-brasil-v1-0-2/102/248102/ZJ2LQxgL/406860695eba4711a8d1e08ff94d8a17?fileName=X%20APLICACÃO%20ESTRATÉGICA%202.pdf>

KANISOY, K.; SESEN, H.; EKEMEN, M. A. Academic intrapreneurs: exploring the antecedents of academic intrapreneurial intention. **Sustainability**, v. 16, p. 1-18, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104019>

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value – antecedents, components and outcomes. **International Public**

Management Journal, p. 543-572, 2016. DOI:

<https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1160013>

KHADEMI, T.; ISMAIL, K.; LEE, C. T.; SHAFAGHAT, A. Enhancing commercialization level of academic research outputs in research university. **Jurnal Teknologi (Sciences & Engineering)**, v. 74, n. 4, p. 141-151, 2015.

KHALID, N.; AHMED, U.; TUNDIKBAYEVA, B.; AHMED, M. Entrepreneurship and organizational performance: empirical insight into the role of entrepreneurial training, culture and government funding across higher education institutions in Pakistan. **Management Science Letters**, v. 9, p. 755-770, 2019.

KHORSHID, S.; MEHDIABADI, A.; SPULBAR, C.; BIRAU, R.; MITROI, A. T. (2023). Modelling the effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation in academic department: the mediating role of faculty members' speaking up. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, v. 36, n. 2, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2167731>

KLOFSTEN, M.; BREM, A.; GUERRERO, M.; URBANO, D. Intrapreneurial universities in digital times - new ways of thinking and future challenges. **Technovation**, v. 135, p. 1-7, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103069>

KÖR, B.; WAKKEE, I.; MUTLUTÜRK, M. An investigation of factors influencing entrepreneurial intention amongst university students. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, v. 20, n. 1, p. 70-86, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v20i1.2777>

KREISER, P. M.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. **Small Business Economics**, v. 56, n. 2, p. 739-758, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00198-x>

KUMAR, S.; PARAY, Z. A.; DWIVEDI, A. K. Student's entrepreneurial orientation and intentions: a study across gender, academic background, and regions. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, v. 11, n. 1, p. 78-91, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2019-0009>

LACERDA, G. D.; ANDRADE, D. M. Entrepreneurial action in the public sector: the "post-purchase" sector of a public university of Minas Gerais. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 24, n. 2, p. 185-203, 2021. DOI: https://doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n2a3

LEITNER, K. H. Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. **Research Evaluation**, v. 13, n. 2, p. 129-140, 2004.

LIMA, S. F. A.; TEIXEIRA, R. M.; ALMEIDA, M. A. Determinantes da orientação empreendedora de universidades públicas do nordeste do Brasil. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 1, p. 131-158, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2023006>

LIMA, S. F. A.; TEIXEIRA, R. M.; DANTAS, C. F.; ALMEIDA, M. A. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 44-60, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n50p44>

LIU, C. H. S. Creating competitive advantage through network ties, entrepreneurial orientation and intellectual capital. **Management Decision**, v. 59, n. 9, p. 2238-2263, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2020-0191>

LOPES, M. A. **Os países emergentes na nova geografia da pesquisa científica**. Correio Braziliense, 2024. Disponível em:

<https://www.correio braziliense.com.br/opinia o/2024/10/6962261-os-paises-emergentes-na-nova-geografia-da-pesquisa-cientifica.html>

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

MARQUES, F. **Cai interesse por programas de pós-graduação no país: universidades e governo avaliam mudanças nos cursos de mestrado e doutorado**. Pesquisa FAPESP, 2024.

Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/cai-interesse-por-programas-de-pos-graduacao-no-pais/>

MARTENS, C. D. P.; LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; FREITAS, H. M. R. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 22, n. 4, p. 556–583, 2016. DOI:

<https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>

MARTINS, C. B.; ASSAD, A. L. D. A pós-graduação e a formação de recursos humanos para inovação. **RBPG**, v. 5, n. 10, p. 322-352, 2008.

MIGLIORI, S.; PITTINO, D.; CONSORTI, A.; LUCIANETTI, L. The relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and performance in university spin-offs.

International Entrepreneurship and Management Journal, v. 15, n. 3, p. 793–814, 2019.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0488-x>

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

MILLER, K.; MCADAM, R.; MCADAM, M. A systematic literature review of university technology transfer from a quadruple helix perspective: toward a research agenda. **R and D Management**, v. 48, n. 1, p. 7–24, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12228>

MONTIEL-CAMPOS, H. University spin-offs creation in the Latin American region: an exploratory study. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 10, n. 3, p. 386–408, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2018-0011>

MORAES, G. H. S. M.; SCHAEFFER, P. R.; ALVES, A. C.; HEATON, S. Exploring a link between faculty intrapreneurship, student entrepreneurship and ecosystem dynamism.

Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, p. 1-21, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2023-0356>

MORAIS, M. C. A. (2022). **Precisamos de mais espaços para a ciência?** Uma investigação dos efeitos sistêmicos do crescimento da população doutora em um mercado de trabalho centrado na academia. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2022. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/30413>

MOTTA E ALBUQUERQUE, E. (2021). Revoluções tecnológicas e general purpose technologies: mudança técnica, dinâmica e transformações do capitalismo. *In*: RAPINI, M.; SILVA, L.; ALBUQUERQUE, E. (Orgs). **Economia da Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos teóricos e a economia global**. 2 ed. Belo Horizonte: FACE – UFMG, 2021, p. 53-83.

MUBARIK, M. S.; BONTIS, N.; MUBARIK, M.; MAHMOOD, T. Intellectual capital and supply chain resilience. **Journal of Intellectual Capital**, v. 23, n. 3, p. 713-738, 2022. DOI:

<https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>

- MUFFATO, M.; RAZA, A.; FERRATI, F.; SHERIFF, M. The role of third mission orientation and motivational characteristics in young scientists' entrepreneurial intention. **Industry & Higher Education**, v. 36, n. 5, p. 568-582, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/09504222211062120>
- MUSTAFA, M.; GAVIN, F.; HUGHES, M. Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. **Journal of Enterprising Culture**, v. 26, n. 3, p. 285–326, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0218495818500115>
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1988.
- NEMER, F. U.; MONTEIRO, P. D. E. B. S. C. O. Avaliação da stricto sensu e qualidade na pós-graduação. **Educação por escrito**, v. 14, n. 1, p. 1-10, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.15448/2179-8435.2023.1.43925>
- O'SHEA, R. P.; ALLEN, T. J.; CHEVALIER, A.; ROCHE, F. Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. **Research Policy**, v. 34, n. 7, p. 994–1009, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.05.011>
- OLIVEIRA, T.; STECANELA, N.; BOUFLEUER, J. P. A dimensão formativa do processo de avaliação da pós-graduação: considerações sobre o novo modelo de avaliação da CAPES. **Educ. Soc.**, v. 44, p. 1-18, 2023.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **A guiding framework for Entrepreneurial Universities**. European Commission, 2012. Disponível em: <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>
- PACHECO, A.; FERREIRA, J. J. M.; SIMÕES, J.; VEIGA, P.; CAPUTO, A. University entrepreneurship: entrepreneurial orientation, networks, market orientation, and sustainable development. **Management Decision**, v. 62, n. 13, p. 456-481, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1611>
- PACHECO, A.; FERREIRA, J.; SIMÕES, J. The essence of university entrepreneurial orientation and its measurement. **Journal of Enterprising Culture**, v. 31, n. 2, p. 139–178, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1142/s021849582350005x>
- PAOLONI, P.; CESARONI, F. M.; DEMARTINI, P. Relational capital and knowledge transfer in universities. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 185–201, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0155/FULL/PDF>
- PELEIAS, I. R.; CUNHA, J. V. A.; PARISI, C. A influência do título de mestre nos egressos do mestrado em ciências contábeis da FECAP: análise à luz da teoria do capital humano. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 4, p. 33-59, 2018.
- PEREIRA, J. C.; CARVALHO, M. R. F. O campo de ensino de ciências através da produção científica desenvolvida na pós-graduação brasileira com estrato de excelência acadêmica. **Alexandria Revista de Educação em Ciência e Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 27-46, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1982-5153.2021.e74031>
- PEREZ, J. P.; MARTINS, I.; MAHAUAD, M. D.; SARANGO-LALANGUI, P. O. A bridge between entrepreneurship education, program inspiration, and entrepreneurial intention: the role of individual entrepreneurial orientation. Evidence from Latin American emerging economies. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 16, n. 2, p. 288–310, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0137>

PÉREZ-GARCÍA, R. M.; ERRO-GARCÉS, A.; ARAMENDIA-MUNETI, A. E. G.; PELÁEZ, A. L. Co-designing doctoral programs to enhance postgraduate students' employability: insights from industry stakeholders. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, p. 1-15, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2023-0097>

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA UFRN. **Apresentação**. 2025. Disponível em: https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=74

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA UFV. (2025). **Histórico**. 2025. Disponível em: <https://posadministracao.ufv.br/historico/>

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM UFU. **Histórico**. 2025. Disponível em: <https://ppga.fagen.ufu.br/unidades/programa-de-pos-graduacao-em-administracao>

QASEMI, H. R.; BEHZADI, M. The role of higher education policies in science production (case study; graduate degress in university). **International Journal of Business, Management & Economics**, v. 2, n. 3, p. 149-168, 2021.

RAMADINI, F.; MULYANA, A.; YANIZAR; SAEFULLAH, K. Academic entrepreneurial orientation for sustainable development goals in higher education in Indonesia: a confirmatory factor analysis. **Journal of Lifestyle and SDG'S Review**, v. 51, p. 1-18, 2025. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe01938>

RIVIEZZO, A.; LIÑÁN, F.; NAPOLITANO, M. R. (2017). Assessing the entrepreneurial orientation of university departments: a comparative study between Italy and Spain. In: PERIS-ORTIZ, M.; GÓMEZ, J.; MERIGÓ-LINDAHL, J.; RUEDA-ARMENGOT, C. (Eds.) **Entrepreneurial universities: innovation, technology, and knowledge management**. Springer, Cham, 2017, p. 35-46. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-47949-1_3

RIVIEZZO, A.; SANTOS, S. C.; LIÑÁN, F.; NAPOLITANO, M. R.; FUSCO, F. European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 141, p. 232-248, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.011>

RODRIGUES, A. C. M. (2006). A inovação estratégica no contexto competitivo das universidades. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006, p. 221-246.

RUFFONI, J.; MELO, A. A.; SPRICIGO, G. Universidade: trajetória e papel no progresso tecnológico. In: RAPINI, M.; SILVA, L.; ALBUQUERQUE, E. (Orgs). **Economia da ciência, tecnologia e inovação: fundamentos teóricos e a economia global**. 2 ed. Belo Horizonte: FACE – UFMG, 2021, p. 140-160.

RUIZ, S. M. A. (2018). **Universidade empreendedora: proposição de um modelo para as instituições de ensino superior públicas brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2251>

SAENGCHAI, S.; SUTDUEAN, J. The impact of intellectual capital on performance of universities in Thailand: the mediating role of entrepreneur orientation. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 6, n. 10, p. 381-401, 2019.

SEVERIANO JUNIOR, E.; CUNHA, D. O.; ZOUAIN, D. M.; GONÇALVES, C. P. Produtivismo acadêmico e suas consequências para a produção científica na área de

administração. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 2, p. 343-374, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.317.103796>

SHARE, M.; DELANEY, C.; MCDAID, R. How do doctoral students experience writing and thesis production? Qualitative analysis of the Irish National Survey of postgraduate students. **All Ireland Journal of Higher Education**, v. 15, n. 2, p. 1-22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.62707/aishej.v15i2.741>

SHARMA, L. Teachers' perspective on institutional barriers to academic entrepreneurship: a case of Uttarakhand state, India. **Teachers and Teaching**, v. 23, n. 4, p. 436-450, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/13540602.2016.1205017>

SHICHIJO, N.; SEDITA, S. R.; BABA, Y. How does the entrepreneurial orientation of scientists affect their scientific performance? Evidence from the quadrant model. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 27, n. 9, p. 999-1013, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1044959>

SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA. **80% da pesquisa no Brasil está ligada a programas de pós-graduação**. SBPC na Mídia, 2018. Disponível em: <https://portal.sbpcnet.org.br/noticias/80-da-pesquisa-no-brasil-esta-ligada-a-programas-de-pos-graduacao-2/>

SOETANTO, D.; VAN GEENHUIZEN, M. Life after incubation: the impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-offs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 141, p. 263–276, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.021>

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.

SUCUPIRA CAPES. (2024). **Cursos avaliados e reconhecidos**. 2024. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativos.jsf?areaAvaliacao=27&areaConhecimento=60200006>

TATARSKI, J. et al. Measuring entrepreneurial orientation of university employees in developing countries using the ENTRE-U scale. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 1–15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218911>

TIJSSEN, R. J. W. Universities and industrially relevant science: towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation. **Research Policy**, v. 35, n. 10, p. 1569–1585, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.025>

TODOROVIC, Z. W.; MCNAUGHTON, R. B.; GUILD, P. ENTRE-U: an entrepreneurial orientation scale for universities. **Technovation**, v. 31, n. 2–3, p. 128–137, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.009>

TREMML, T.; LÖBBE, S.; KUCKERTZ, A. Board behavior's impact on entrepreneurial orientation in public enterprises. **Journal of Management and Governance**, v. 26, p. 1183-1211, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09592-8>

URBAN, B.; NKHUMISHE, M. L. Public sector entrepreneurship in South Africa. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 8, n. 4, p. 500–512, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-08-2019-112/FULL/PDF>

URBANO, D.; GUERRERO, M. Entrepreneurial universities: socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European Region. **Gender and Society**, v. 27, n. 1, p. 40–55, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891242412471973>

- VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, n. 84, v. 2, p. 523–538, 2010.
- VAN LOOY, B.; LANDONI, P.; CALLAERT, J.; VAN POTTELSBERGHE, B.; SAPSALIS, E.; DEBACKERE, K. Entrepreneurial effectiveness of European universities: an empirical assessment of antecedents and trade-offs. **Research Policy**, v. 40, n. 4, p. 553–564, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.001>
- VERHINE, R. E.; DANTAS, L. M. V.; SOUZA, A. R. Indicadores qualitativos na avaliação da pós-graduação em educação. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 35, p. 1-26, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18222/eae.v35.10777>
- VIEIRA, L. S.; ANDRADE, D. M.; EMMENDOERFER, M. L. Organizational support for entrepreneurial orientation: the perception of professionals from early childhood education centers in Brazil. **Journal of New Approaches in Educational Research**, v. 12, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7821/naer.2023.1.1118>
- VILLAMAR, J. P. El positivismo y la investigación científica. **Revista Empresarial**, v. 9, n. 3, p. 29-34, 2015.
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 541-567, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- WARDANI, D. K.; SABANDI, M.; SETYOWIBOWO, F.; ANDRIYATI, R. The relationship of university entrepreneurial orientation, academic innovation performance, and accreditation as moderation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 10, p. 1-13, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100373>
- WATARAI, L.; FARINA, M. C. Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: Características empreendedoras dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 4, p. 2159-2179, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i4.1467>
- WIBOWO, S. F.; PURWANA, D.; WIBOWO, A. Investigating the determinants of academic entrepreneurial intention: evidence from Indonesia. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 11, n. 2, p. 397-417, 2020.
- WIGGIN, D. A. *et al.* (2023). Postgraduate education in healthy and active ageing: a systematic scoping review of learning needs, curricula and learning impact. **Gerontology & Geriatric Education**, v. 45, n. 3, p. 345-368, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/02701960.2023.2187386>
- YASSEN, S. G.; QIREM, I. E.; NUSSAIR, M.; SA'D, H. Intellectual capital components and entrepreneurial orientation: the mediating role of absorptive capacity. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 2129-2146, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0194>
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5 ed. Bookman, 2015.
- YOSHIOKA-KOBAYASHI, T. Institutional factors for academic entrepreneurship in publicly owned universities in Japan: transition from a conservative anti-industry university collaboration culture to a leading entrepreneurial university. **Science, Technology and Society**, v. 24, n. 3, p. 423-445, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971721819873180>

YUKSEL, A. Relationship between human capital and entrepreneurship orientation from the intellectual capital perspective of innovative literacy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 25, n. 5/6, p. 1259-1284, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2023-0285>

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

PARTE I – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E AUTORIZAÇÃO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa acadêmica intitulada "ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA PARA A FORMAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE PÓS-GRADUANDOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL". Nesta pesquisa pretendemos analisar a relação entre a Orientação Empreendedora (OE) em Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu (PPG) em administração, a formação dos estudantes e a empregabilidade no Brasil. Além disso, pretendemos avaliar a presença e a eficácia da Orientação Empreendedora nos PPGs através das respostas do presente questionário, como parte da pesquisa "Compreendendo a orientação empreendedora nos programas de pós-graduação stricto sensu".

O TEMPO ESTIMADO DE RESPOSTA É DE 10 MINUTOS

Este trabalho foi aprovado e segue todas as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UFV). Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). As informações somente serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos. Para mais informações o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) está disponível no link abaixo:

Link: <https://drive.google.com/drive/folders/1qWlml5M-K9Pry6xDWLRT0N5W9nb6kJCC?usp=sharing>

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável ou os pesquisadores assistentes abaixo nominados:

Pesquisador responsável: Josiel Lopes Valadares
 Telefone: (31) 3612-7010
 E-mail: josiel.valadares@ufv.br

Pesquisador assistente I: Magnus Luiz Emmendoerfer
 Telefone: (31) 3612-7008
 E-mail: magnus@ufv.br

Pesquisador assistente II: Alessandro Carlos da Silva Junior
 Telefone: (31) 9 9485-3849
 E-mail: alessandro.junior@ufv.br

Pesquisadora assistente III: Keila Pierre Oliveira
 Telefone: (31) 9 8271-4922
 E-mail: keila.pierre@ufv.br

E-mail:
Concordo com os termos da pesquisa e aceito participar:
<input type="radio"/> Sim
<input type="radio"/> Não

PARTE II – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

1. Gênero:
<input type="radio"/> Masculino

<input type="radio"/> Feminino Outro:
2. Idade:
3. Tempo de atuação com docente no ensino superior (em anos):
4. Tempo de doutoramento: <input type="radio"/> Menos de 2 anos <input type="radio"/> 2 a 5 anos <input type="radio"/> 5 a 10 anos <input type="radio"/> 10 a 15 anos <input type="radio"/> Mais de 15 anos
5. Instituição de vínculo:
6. Estágio da carreira docente (Ex.: Auxiliar, adjunto etc.):
7. Tipo de contrato profissional com a IES: <input type="radio"/> Dedicção Exclusiva <input type="radio"/> Dedicção Não-Exclusiva Outro:
7.1. Se o(a) Sr.(a) não é dedicação exclusiva, qual outra atividade profissional exerce: <input type="radio"/> Proprietário/Sócio de uma organização privada <input type="radio"/> Membro de cargo de liderança em uma organização privada <input type="radio"/> Membro de cargo de liderança em uma organização pública <input type="radio"/> Funcionário de uma organização privada <input type="radio"/> Funcionário de uma organização pública Outro:

PARTE III – ATUAÇÃO NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Informações Preliminares: Nesta Seção 3, buscamos compreender aspectos relacionados à sua atuação no Programa de Pós-Graduação (PPG). **Caso atue em mais de um PPG ou em mais de uma instituição de ensino, pedimos gentilmente que responda com base nas informações do programa e instituição em que atua há mais tempo.**

8. Nome do PPG:
9. Tempo de atuação no PPG (em anos):
10. Linha de Pesquisa:
11. Vínculo com o PPG: <input type="radio"/> Professor Permanente

<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Professor Colaborador<input type="radio"/> Professor Visitante Outro:
12. Atualmente coordena algum grupo de pesquisa formalizado (Se não, pular para a Questão 13): <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Sim<input type="radio"/> Não
12.1. Nome do grupo de pesquisa:
12.2. Tempo de existência do grupo de pesquisa: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Menos de 2 anos<input type="radio"/> 2 a 5 anos<input type="radio"/> 5 a 10 anos<input type="radio"/> 10 a 15 anos<input type="radio"/> Mais de 15 anos
13. Atua/atuou como Bolsista de Produtividade em Pesquisa: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Sim<input type="radio"/> Não
13.1. Se sim, por quantos anos?
14. Número de projetos de pesquisa financiados por organizações públicas sob sua coordenação nos últimos 5 anos:
15. Número de projetos de pesquisa financiados por organizações privadas sob sua coordenação nos últimos 5 anos:
16. Como o(a) Sr.(a) avalia o seu nível atual de produtividade em pesquisa: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Muito alto<input type="radio"/> Alto<input type="radio"/> Mediano<input type="radio"/> Baixo<input type="radio"/> Muito baixo
17. Como o(a) Sr.(a) avalia o papel do PPG na formação dos alunos para o mercado de trabalho: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Muito Alto<input type="radio"/> Alto

- Mediano
- Baixo
- Muito Baixo

PARTE III – ESCALA ENTRE-U

Informações Preliminares: Nesta Seção 4, buscamos compreender aspectos que possam configurar a existência de uma Orientação Empreendedora no Programa de Pós-Graduação (PPG).

Conceito de Orientação Empreendedora em PPGs: "Conjunto de comportamentos, estruturas e estratégias voltadas para transformar o conhecimento produzido nas pesquisas em valor econômico e social. Esse processo busca responder aos desafios e expandir os horizontes dos programas universitários por meio de uma abordagem colaborativa e proativa na identificação de novas oportunidades para a produção e transmissão de conhecimento" (Dal-Soto; Souza; Benner, 2021; Lima *et al.*, 2018; Todorovic; McNaughton; Guild, 2011; Tremml; Löbbe; Kuckertz, 2022).

Caso você atue em mais de um PPG, pedimos gentilmente que responda com base nas informações e características do mesmo programa apontado na seção anterior.

DIMENSÃO I – MOBILIZAÇÃO DA PESQUISA

Conceito: A dimensão "mobilização da pesquisa" busca entender as parcerias e o envolvimento externo na pesquisa, garantindo que os resultados sejam valorizados, aplicados e compartilhados tanto no mercado quanto com as partes interessadas (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).

Sobre a alternativa a seguir, assinale o seu nível de concordância

(1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente)

Afirmativas	1	2	3	4	5	6	7
Q1. No PPG os estudantes são incentivados a se engajarem em pesquisas com implicações práticas para o mercado e a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2. Os membros do corpo docente atribuem grande importância às pesquisas aplicadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q3. O PPG conquistou uma reputação devido a suas contribuições positivas para o mercado e a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4. Vários professores do PPG conduzem pesquisas em colaboração com atores e organizações externas à universidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q5. No PPG a colaboração entre professores e alunos com atores externos resulta em publicações significativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6. No PPG há esforços de professores e alunos para aumentar o financiamento das pesquisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DIMENSÃO II – NÃO-CONVENCIONALIDADE

Q20. Os alunos do PPG geralmente conseguem boa inserção no mercado de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIMENSÃO IV – POLÍTICAS UNIVERSITÁRIAS							
Conceito: A dimensão 'políticas universitárias' abrange a cultura organizacional da universidade e sua capacidade de ser receptiva e estimular abordagens inovadoras. Isso é alcançado por meio de uma perspectiva descentralizada e aberta (<i>bottom-up</i>) para o desenvolvimento de políticas, garantindo seu alinhamento com os objetivos dos programas e setores da universidade (Todorovic; McNaughton; Guild, 2011).							
Sobre a alternativa a seguir, assinale o seu nível de concordância							
(1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente)							
Afirmativas	1	2	3	4	5	6	7
Q21. As estratégias da universidade contribuem significativamente para a realização dos objetivos (de curto e longo prazo) do PPG.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q22. A universidade está aberta a novas ideias e abordagens inovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q23. As estratégias da universidade podem ser mais adequadamente descritas por meio de uma abordagem descentralizada e aberta (<i>bottom-up</i>).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q24. O PPG utiliza de critérios objetivos e bem definidos para avaliar o desempenho dos docentes e alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q25. O PPG concede certa liberdade aos docentes para alcançar objetivos individuais relacionados à sua carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE V – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Há alguma informação adicional que gostaria de compartilhar para enriquecer a pesquisa?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Professor:

Modalidade da Entrevista:

Presencial

Universidade:

Online

MUDANÇAS COM OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA CAPES

1. Quais foram as principais mudanças institucionais que o(a) Sr.(a) percebeu no PPG desde quando começou a atuar como docente?
2. Qual a sua visão sobre os critérios de avaliação da CAPES? O(A) Sr.(a) considera que houve alguma alteração nos incentivos a atividades específicas do corpo docente?
3. Quais ações estão sendo desenvolvidas voltadas para a aplicação prática das pesquisas?
4. Quais iniciativas são desenvolvidas para promover a internacionalização e aumentar a visibilidade do PPG?

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E MUDANÇAS NO PPG

5. O(A) Sr.(a) considera o seu PPG como uma organização que fomenta a inovação? De que maneira a inovação tem sido incentivada entre os docentes e discentes do seu programa?
6. Quais são as principais parcerias estabelecidas pelo seu programa com organizações públicas e privadas?
7. Como as políticas institucionais da universidade impactam o desenvolvimento e a gestão do PPG?
8. Quais são as principais fontes de financiamento para a pesquisa no PPG? Quais as estratégias utilizadas para a captação dos recursos?

FORMAÇÃO DOS ALUNOS NO PPG

9. Como é a sua atuação em grupos de pesquisa? De que maneira a participação em grupos de pesquisa contribui para a formação dos alunos?
10. O(A) Sr.(a) enxerga o PPG somente como formador de profissionais acadêmicos? Por quê?
11. Como é o processo de ensino-aprendizagem nas disciplinas que ministra na pós-graduação?

EMPREGABILIDADE DE PÓS-GRADUANDOS

12. Como o(a) Sr.(a) vê o futuro da empregabilidade dos alunos de pós-graduação em um mercado de trabalho em constante mudança?
 13. Como é o processo de acompanhamento e apoio aos alunos na sua inserção no mercado de trabalho?
-

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA PARA A FORMAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE PÓS-GRADUANDOS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL”. Nesta pesquisa pretendemos: analisar a relação entre a Orientação Empreendedora (OE) percebida em Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* (PPGs) em administração, a formação dos estudantes e a empregabilidade no Brasil. Especificamente, almeja-se: analisar na literatura internacional a manifestação da orientação empreendedora em universidades e suas potencialidades para a gestão e formação dos estudantes; verificar o efeito da orientação empreendedora de docentes e coordenadores dos PPGs *stricto sensu* em administração na empregabilidade de mestres e doutores; compreender e comparar o processo de formação dos estudantes e as práticas empreendedoras e inovadoras desenvolvidas em PPGs *stricto sensu* em administração.

O **MOTIVO** que nos leva a estudar a orientação empreendedora em programas de pós-graduação é compreender o potencial que esta estratégia individual e organizacional tem na formação e empregabilidade de mestres e doutores no Brasil, em virtude das mudanças nos critérios de avaliação propostos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o cenário de crescente desemprego de mestres e doutores no Brasil, e as dificuldades de sua inserção sobretudo em mercados não acadêmicos.

Nesta pesquisa, sua participação será através de uma entrevista, com roteiro semiestruturado, que será realizada presencialmente, por um pesquisador da equipe de trabalho, com tempo previsto de no máximo **70 minutos**. Para melhor tratamento dos dados e para facilitar a transcrição da entrevista, o entrevistador pedirá autorização para gravação da entrevista em áudio e/ou vídeo, sendo a gravação disponibilizada somente para os membros da equipe de trabalho, sem compartilhamento com terceiros.

Autorizo a gravação de áudio e/ou vídeo desta entrevista: () Sim () Não

Por saber que a utilização de técnicas como entrevistas com gravação de áudio e vídeo pode expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade. Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Os resultados da pesquisa serão informados aos participantes e à comunidade local por meio de publicação em Anais de Eventos/Congressos e publicação em periódicos.

Os **RISCOS** envolvidos na pesquisa consistem em “medo; vergonha; insegurança; cansaço ao responder às perguntas; risco de exposição acidentalmente dos dados pessoais dos participantes da pesquisa; risco de inibição do participante da pesquisa frente à realidade, por receio de não expor o ambiente de atuação, por conter termos e expressões técnicos na entrevista; alterações de comportamento durante as gravações de áudio e vídeo.” Para minimizar tais riscos, serão observados os devidos cuidados: explicar o objetivo, a natureza do trabalho e motivo de escolha do participante da pesquisa, garantir anonimato e sigilo, ponderar sobre conteúdo das perguntas, dar liberdade para que o participante da pesquisa se expresse livremente ao longo da entrevista. No intuito de garantir o anonimato e o sigilo, os participantes da pesquisa serão nomeados através de códigos, com a sigla PP (Participante da Pesquisa), obedecendo os critérios previstos pelo Comitê de Ética, estando de acordo com a Norma Operacional CNS nº 01/2013, item 3.3, “i”. A numeração que segue a sigla dos PP (exemplo: PP1 – PP2 etc.) será realizada através do Excel, pelo Visual Basic, através de comando para gerar os números aleatórios sem repetição.

Os **BENEFÍCIOS** da pesquisa consistem em: proposição de um modelo de pós-graduação empreendedora, que poderá contribuir no desenvolvimento de ações para a melhoria do processo de formação dos alunos e aplicações práticas da pesquisa realizadas nos PPGs; demonstrar aspectos que podem contribuir para a melhoria do programa nos critérios de avaliação propostos pela CAPES; evidenciar elementos sobre a criação e o emprego de práticas empreendedoras e inovadoras nos PPGs, como estratégia para a melhoria de bens e serviços para as universidades e a geração de valor público, com uma formação mais ampla e direcionada ao mercado de trabalho; contribuir com as políticas de inovação e empreendedorismo das universidades, com elementos que auxiliem na proposição de instrumentos de gestão para as organizações públicas e privadas, a partir dos conhecimentos gerados, criação de grupos e centros de pesquisa voltados à produção acadêmica de relevante interesse social, formação de

parcerias e busca por fontes diversificadas de financiamento, além de contribuir com a legitimidade e visibilidade dos PPGs e das universidades.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em um HD externo que ficará sob os cuidados do pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA PARA A FORMAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE PÓS-GRADUANDOS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio e vídeo. Posso receber, se desejar, uma via por e-mail deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

Nome do Pesquisador Responsável: Josiel Lopes Valadares

Telefone: (31) 3612-7010

E-mail: josiel.valadares@ufv.br

Nome do Pesquisador Assistente: Alessandro Carlos da Silva Junior

Telefone: (31) 994853849

E-mail: alessandro.junior@ufv.br

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a **Resolução CNS 466/2012**.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

Cep: 36570-900, Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612-2316

Email: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

_____, _____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE D – ANÁLISE FATORIAL ENTRE-U

RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES

1° Verificação do Tamanho da Amostra

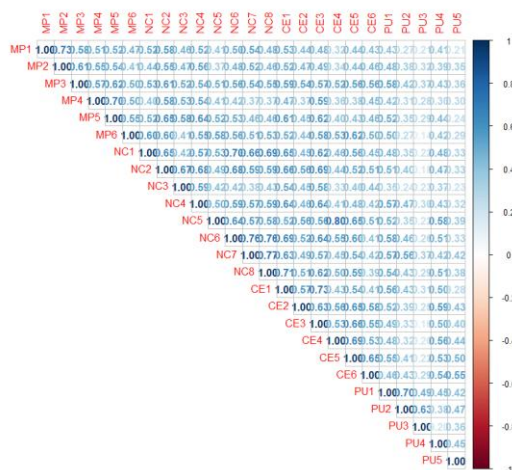
A multiplicação das variáveis por 5 deve ficar acima de 100 observações,

```
> ncol(dados_1k)*5 #A amostra é adequada#
```

```
[1] 125
```

2° Verificação da Amostra para a AFE

As correlações parecem fortes (mín = 0,3), tendem a ser mais significativas na medida em que se afastam de variáveis consideradas de Políticas Universitárias. Não há correlação negativa.



3° Teste KMO, MSA, e Esfericidade de Barlett

O teste de Esfericidade foi feito para as 208 observações.

```
> cortest.bartlett(a$r, 208) # default = 100 observações
```

```
$chisq
```

```
[1] 4015.048
```

```
$p.value
```

```
[1] 0
```

```
$df
```

```
[1] 300
```

A hipótese nula do teste é que a matriz de correlação é uma matriz identidade. O p-valor é igual a 0, o que é menor que 0,05, então rejeitamos a hipótese. Logo, concluímos que estes dados podem passar por uma AFE.

O teste de KMO é igual a

```
> # KMO e MAS
```

A Medida Geral de adequação da amostra é de 0,94, a gente espera que seja maior que 0,6.

```
> KMO(a$r)
```

```
Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy
```

Call: KMO($r = a\$r$)
Overall MSA = 0.94

O Individual deve ser pelo menos acima de 0,5.

MSA for each item =

MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6
0.92	0.94	0.97	0.93	0.95	0.96	0.97	0.94	0.93	0.97	0.92	0.96
NC7	NC8	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	PU1	PU2	PU3	PU4
0.93	0.95	0.96	0.96	0.95	0.91	0.95	0.95	0.95	0.87	0.86	0.94
PU5											
0.92											

A amostra é adequada à AFE.

4º Análise Fatorial

Rodamos uma Fatorial Exploratória, forçando 4 fatores, com rotação aplicada “varimax”(ortogonal).

A medida de Unicidade (unidimensionalidade).

A comunalidade é a somatória do quadrado das cargas de cada item. Ela deve ser maior que 0,5, porque estaria mostrando a quantia total da variância que uma variável compartilha com as outras.

Pela unidimensionalidade ser equivalente a 1-comunalidade, espera-se que os valores abaixo sejam menores que 0,5, a fim de apresentar a variância que não é compartilhada com as demais. Aqui deve-se definir se variáveis com elevada unidimensionalidade vai se tornar um fator separado.

Uniquenesses:

MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6
0.50	0.48	0.40	0.38	0.33	0.46	0.35	0.28	0.46	0.37	0.28	0.22
NC7	NC8	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	PU1	PU2	PU3	PU4
0.23	0.23	0.32	0.46	0.31	0.22	0.31	0.43	0.34	0.15	0.52	0.53
PU5											
0.60											

Loadings:

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
MP1	0.59			
MP2	0.60			
MP3	0.57			
MP4	0.73			
MP5	0.73			
NC2	0.67			
NC3	0.67			
NC4	0.60			
CE3	0.58			
NC5		0.72		
CE2		0.54		
CE4		0.83		
CE5		0.68		
CE6		0.56		
PU4		0.54		
NC1			0.62	
NC6			0.71	

NC7	0.71
NC8	0.74
CE1 0.52	0.56
PU1	0.59
PU2	0.86
PU3	0.67
MP6 0.46	0.45
PU5	0.46

Se somarmos o quadrado das linhas, teremos a comunalidade, se subtrairmos de 1, teremos o valor da unidimensionalidade. Quando somado o quadrado das cargas nas colunas temos o autovalor (SS loadings).

O autovalor (ou eigenvalue) é uma medida crucial na Análise Fatorial Exploratória (AFE), pois indica a quantidade de variância explicada por cada fator em relação à variância total. O valor mínimo recomendado para decidir quais fatores devem ser retidos varia conforme o critério utilizado. O critério mais comum é o Critério de Kaiser.

Critério de Kaiser: Autovalor ≥ 1

Este é o critério mais utilizado na AFE: (i) Retêm-se apenas os fatores com autovalores maiores ou iguais a 1.(ii) Um autovalor de 1 significa que o fator explica ao menos a mesma quantidade de variância que uma única variável original.(iii) Fatores com autovalores menores que 1 explicam menos variância do que uma variável isolada e, portanto, são considerados pouco úteis.(iii) A proporção da variância indica o “peso” do fator sobre o valor total dos fatores. O Modelo com 4 fatores explicou a variação 63% dos dados. Em ciências sociais aplicadas é usual aceitar este número maior que 0,6 (60%);

No caso do Modelo todos os fatores podem ser retidos.

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
SS loadings	5.32	4.25	3.79	2.49
Proportion Var	0.21	0.17	0.15	0.10
Cumulative Var	0.21	0.38	0.53	0.63

O teste de hipótese abaixo verifica se estes 4 fatores saturam ou não (Se o modelo rodado = ao modelo saturado). Aqui o teste p é muito abaixo de 0, logo se rejeita-se a hipótese de saturação. Por isso, os quatro fatores são suficientes para o modelo.

Test of the hypothesis that 4 factors are sufficient.
The chi square statistic is 458.94 on 206 degrees of freedom.
The p-value is 2.55e-21

5° Escores Fatoriais

Os escores fatoriais na Análise Fatorial Exploratória (AFE) são valores calculados para cada caso (ou observação) nos dados, que representam a posição de cada caso em relação aos fatores extraídos. Em outras palavras, são medidas que indicam o grau em que uma observação está associada a cada fator latente identificado na análise.

São combinações lineares ponderadas das variáveis observadas, baseadas nas cargas fatoriais, que indicam a "quantidade" de cada fator presente em cada observação.

Cada caso nos dados recebe um escore para cada fator. Esses escores permitem que você veja como cada observação se relaciona com os fatores identificados.

Por exemplo, a análise fatorial identificou quatro fatores, um deles é a “Mobilização da Pesquisa”, os escores fatoriais indicam o nível de mobilização da pesquisa de cada indivíduo.

```
> #escores fatoriais
```

```
> afe$scores
```

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
[1,]	0.626517007	0.640825947	-0.410671833	-0.428370520
[2,]	0.330257195	0.356441404	1.356517168	0.899791843
[3,]	0.404182316	-2.691277932	-1.638729903	1.045335554
[4,]	0.963402327	-0.306518233	0.558565286	-0.309827478
[5,]	0.733421061	0.107100773	0.051501113	0.797218219
[6,]	0.648762872	-0.646337489	0.617605600	0.025270393
[7,]	0.875996704	0.869808230	-0.709704695	0.443638848
[8,]	-0.591147157	0.012242681	1.470988737	1.340319084
[9,]	-0.753152974	0.552269317	-0.739917367	0.922880224
[10,]	1.408187144	0.034764581	0.317159781	0.191173023
[11,]	0.917441055	-1.201212185	-0.001612367	0.933372513
[12,]	0.147524098	-0.392977256	0.001089537	1.439734066
[13,]	1.337132721	0.522439121	-0.370816557	0.597772790
[14,]	1.391359961	1.692188147	-1.361140099	-0.039583871
[15,]	0.682726404	1.101441454	0.010087436	-0.890062922
[16,]	-0.553545965	1.812951432	-1.467173699	-1.334210676
[17,]	0.816462090	0.430706346	0.799513267	-0.210442769
[18,]	0.176404878	-0.298341797	0.031606328	0.842880600
[19,]	1.316712938	-0.809157380	0.250019220	-1.434103035
[20,]	0.804749245	0.117545603	0.601063219	-0.364156615
[21,]	1.885977668	0.354892100	0.127387468	-1.079449931
[22,]	-0.044810392	0.996164501	0.740563724	0.953672644
[23,]	1.075386369	0.385377268	0.192274744	0.888847027
[24,]	-0.594747563	0.366463374	0.255766618	-0.131992624
[25,]	0.349907739	0.365086688	-1.795839676	1.030495578
[26,]	0.323626712	0.948833655	0.278436054	1.155802373
[27,]	0.178715892	0.064099933	1.084461577	0.539818929
[28,]	1.444120881	-0.532151524	-1.070319644	1.640187723
[29,]	2.247411433	-0.699709508	-3.071333439	1.051643768
[30,]	-1.007379294	-1.136812127	1.628822543	0.362233351
[31,]	0.271932100	1.092493929	1.100707982	-0.413618627
[32,]	-1.220879758	1.327273600	-0.496560517	-0.400962704
[33,]	0.369288974	0.029297968	0.242664703	-0.137589847
[34,]	0.014616042	-2.310917217	-0.446599206	-1.530752421
[35,]	-0.296768255	2.095760707	-0.297018100	-1.022262161
[36,]	1.181622734	-0.159934303	0.384297736	-0.070013985
[37,]	-1.598308597	0.471034017	-0.412048710	1.121717574
[38,]	1.030554568	0.160864351	0.708442160	-0.857715282
[39,]	-0.372275688	-0.416955298	-0.833755083	0.381531104
[40,]	-1.404934578	1.174719612	-0.945611292	-0.029958631
[41,]	-0.685702883	-0.751707432	0.121312958	0.087994376
[42,]	1.019441032	-0.964921784	0.722323656	-0.363069159
[43,]	0.026306768	0.085582368	-0.579185792	1.451115433
[44,]	-2.385919387	0.959166841	-2.246242722	-0.680116883
[45,]	-0.191893403	-0.057271816	-0.265050039	0.687948578
[46,]	0.948647152	0.159064429	0.194931451	0.081964358
[47,]	0.792937618	-0.019765795	0.867916902	0.432708017
[48,]	-0.052257806	0.777841394	1.315065858	1.034459639

[49.] 0.981727432 -0.014107786 -0.676955960 1.781816924
[50.] 1.884220612 -0.406249922 0.942935430 -2.128925712
[51.] -0.152545123 -2.703248675 -1.938548793 1.043139332
[52.] 1.475402157 -0.047544749 -0.973790301 0.539410796
[53.] -1.606343293 0.981529356 -0.773767571 -1.428477904
[54.] -0.874824956 1.504349159 -1.458897610 1.316920314
[55.] -0.060559937 0.323026876 -0.258712629 1.731327728
[56.] 1.267853145 -0.481891011 0.715355880 -2.132923579
[57.] -1.450624127 0.239593350 -1.187205881 0.539489150
[58.] -2.196506968 -0.844984821 0.947347799 -2.316656119
[59.] -2.367691838 2.133614610 -1.058924497 -0.713972952
[60.] 0.265568061 0.363082390 -0.276951230 0.707685741
[61.] 0.612960475 -1.083401748 1.010096134 1.420546328
[62.] 1.038500238 0.472358284 1.323115540 0.491977505
[63.] -3.335222603 0.167744103 0.942485744 1.421756016
[64.] -1.915302332 1.429328140 0.011106036 -0.938077406
[65.] 0.691565681 0.408431509 -1.566383971 1.559685980
[66.] 0.114413110 -0.161743923 -0.487632944 -0.100314423
[67.] -1.323360636 0.150602685 2.259642100 0.872793571
[68.] 0.316109349 -0.492311978 -0.316959795 -0.120919784
[69.] -0.662962667 -0.573947524 -0.320559083 -0.727215477
[70.] 1.099955835 1.381108554 -1.362126617 0.041879787
[71.] -2.423425488 -2.060340581 -0.724139970 -0.370454682
[72.] -1.311017916 1.469998768 -0.314388956 0.070188784
[73.] -0.008935927 0.157311854 0.534704487 1.342724247
[74.] -0.251895856 -1.609359918 0.976247913 0.366439499
[75.] -0.553627712 0.229370859 -0.162527398 -0.551317619
[76.] -1.286027690 -2.396582710 1.390621453 -1.160320320
[77.] 0.552760693 0.752159232 -0.755021273 -1.069042350
[78.] -0.246757065 0.164290292 1.406084758 0.677936417
[79.] -0.504844064 -2.016438606 0.316046519 0.435160802
[80.] -0.709573596 -4.655384266 0.027732603 0.372107597
[81.] 1.166253359 0.034337975 1.545943371 -0.475222999
[82.] -0.500921905 -0.103801268 0.328123077 0.120030382
[83.] 0.762862295 -0.262344964 0.480792831 -0.051541061
[84.] 1.008577322 -1.347728644 -0.400785515 -0.392919991
[85.] 0.210532892 -0.335404957 0.241435325 0.634559961
[86.] -2.571889871 1.909947488 2.202568187 -3.427159373
[87.] -1.529663028 0.796786862 1.893178248 -0.070282026
[88.] 1.408257862 0.467676277 -0.238648204 0.497727913
[89.] -1.278622854 0.723687049 0.082900962 1.086718037
[90.] -1.986596017 1.308583788 -0.668207522 0.898140190
[91.] 0.028946828 0.408738460 0.416007016 -0.516133943
[92.] 1.235599067 0.286953147 0.716116313 1.280865272
[93.] 0.619790465 -0.980917335 0.189417464 1.013479248
[94.] -3.954236357 2.981023194 -1.328390270 1.539927784
[95.] 0.756628511 0.579307766 -1.796261871 0.114458701
[96.] -2.712805995 -0.367098432 2.243259282 -0.985615563
[97.] 0.855091780 -1.048699051 2.271405758 -1.258460267
[98.] 1.244591355 0.731886756 -1.599129488 -0.319062319
[99.] 0.620317654 0.001041464 1.147523613 -0.292201876
[100.] -0.429761880 2.521517715 -3.911762757 -0.234738627
[101.] -0.130838725 -1.455100528 0.029182295 0.622475499
[102.] 1.332277276 0.406607918 -0.687687330 0.111455722

[103,] -1.444042543 0.932685513 0.038452024 0.037255197
[104,] 0.025950993 -0.913252436 -0.425993619 1.249235766
[105,] 0.036998110 1.097884427 -0.895026385 -0.213803958
[106,] 0.958036020 0.943635369 1.449671480 -0.607162382
[107,] -0.813311745 -0.729152232 0.117681617 0.180351388
[108,] 1.202145391 0.902403400 1.099692335 -0.133380418
[109,] 1.006961273 0.316317006 1.045936628 -0.266465297
[110,] -0.004072727 0.273897791 -1.055269643 -0.749996166
[111,] 0.297576539 0.161503173 -1.165518743 -1.108648868
[112,] -0.129456975 -0.416247590 0.151784712 0.022783966
[113,] 0.305409140 -0.319529519 0.434547687 -0.875712395
[114,] 0.537808505 -1.641755943 -0.112762423 0.242171593
[115,] 0.897775814 -0.252769139 0.065805641 0.222357062
[116,] 0.793962533 0.881413246 1.142389514 -0.102359339
[117,] 0.983079480 -0.478704569 0.259348857 0.664074101
[118,] 1.005589677 0.307078893 0.141955429 -0.075635415
[119,] -1.074602388 0.092539307 0.498867363 -0.307566311
[120,] -2.432862955 0.478908176 -1.057926397 0.546223200
[121,] -1.267433647 0.013647504 0.865412476 0.795070371
[122,] -1.746881701 -2.804700119 -0.572699472 -1.896441599
[123,] 0.503917933 0.630330479 -0.496564033 0.637600224
[124,] 1.565257437 -0.319740863 1.024255077 -0.224227016
[125,] -0.652019039 -1.762799901 -0.737864381 -0.396335751
[126,] 0.635303196 1.284364747 -0.518025581 -2.538879385
[127,] -0.495796526 -1.386583321 0.146061580 -0.155577176
[128,] 0.467185907 0.242855754 -0.184010988 0.218091055
[129,] -1.090970532 -0.054633859 0.858272099 -1.951876502
[130,] -1.304612772 -1.295217274 2.215993838 0.540327865
[131,] 1.588167011 -0.232342439 0.857867068 -0.341155331
[132,] 0.651411988 -1.178881203 -0.472938412 0.460587439
[133,] -0.718714494 -0.371548976 0.484445162 0.151837347
[134,] -0.050319628 -0.425752190 -0.195994264 -1.075548374
[135,] 0.835244813 0.265173223 0.920291155 1.289234840
[136,] 0.549111421 0.652488062 0.235127948 -0.194573431
[137,] 0.295929195 0.161540550 -0.326359169 -0.287691303
[138,] -2.498079359 0.556256098 -1.243870584 -1.423846735
[139,] 0.322538422 0.214858550 0.283431558 -2.508156901
[140,] 1.186513636 0.137312168 1.244075509 0.193953547
[141,] -1.246108091 0.612136487 -0.224139212 1.726139419
[142,] -0.057241982 0.153924824 -0.134885907 -0.713397274
[143,] -1.171619190 -0.418097977 0.662157565 0.306168563
[144,] -0.702758592 0.011847051 -0.717169893 -0.404601556
[145,] 1.026292092 0.885403619 0.357218651 1.200627978
[146,] -0.217016037 -2.117440882 0.614394861 -0.698482595
[147,] -0.768883460 -0.076111704 0.882120120 1.071670314
[148,] 0.175157011 0.424939316 -0.135646775 -0.185510965
[149,] 0.770654506 -0.662556734 0.399864116 1.107558541
[150,] -0.466233256 -0.917725448 1.687341592 -0.009266556
[151,] 1.069615438 1.882078788 0.638805099 -3.927330781
[152,] -2.449032984 1.115526404 1.204761272 1.709457783
[153,] -0.296057627 0.377456727 0.451019544 1.527170764
[154,] 0.199412115 -2.234728264 0.489895890 0.361334523
[155,] -1.301194499 1.045479915 2.118144288 0.193962702
[156,] -0.692102499 -0.149444707 1.143235464 0.048912552

[157,] 0.641198495 -0.762973777 -0.742489936 0.859906017
[158,] -0.073516657 0.804965510 1.525627742 0.819955632
[159,] -0.375809536 0.484351452 -0.021670371 -0.472766262
[160,] -0.972644615 -0.724794905 -0.412533677 -1.136515960
[161,] 1.068281960 -0.066155211 0.523373668 0.287825758
[162,] -0.763630552 -1.630217546 -3.317101591 1.461726102
[163,] 0.175048198 0.877042845 0.480741339 -2.415704028
[164,] 0.996798074 0.789659124 1.109381512 0.186831751
[165,] -0.363080952 -0.429315655 -0.133608008 0.632480625
[166,] 1.017673358 -0.609885730 -3.882070390 -0.015034731
[167,] -0.650829857 0.067331772 0.353728347 1.240520671
[168,] 1.259351769 2.125061255 -4.037853231 0.654771901
[169,] -0.380534813 -1.135528708 0.700030785 -0.005446067
[170,] -1.041349229 0.565516863 -0.984727346 1.355081467
[171,] -1.163331726 1.251219923 1.336760475 -0.060963134
[172,] 0.804344710 0.262899878 1.311895704 0.604087107
[173,] 0.029542783 1.467668848 0.122190096 0.761637849
[174,] 0.915003991 -0.208198610 0.650340385 1.409670034
[175,] 0.409311774 0.648207101 0.335118390 0.661684667
[176,] 0.056914104 1.908589935 -0.675199092 -1.173603637
[177,] -0.285731462 -1.153671918 0.254693898 -2.144974835
[178,] 1.968905859 -1.981790215 -1.583086135 -2.059703156
[179,] -1.131761206 0.210194409 -1.140507705 -0.996334695
[180,] -1.482313340 -0.393379329 1.411919294 0.817380489
[181,] 0.590923451 -0.161849323 0.777787033 -0.449969962
[182,] 0.204362219 0.395123555 -2.006589139 -1.887602180
[183,] 0.939585591 0.856339412 0.688939439 0.679505718
[184,] -0.258188738 -1.883942284 0.016502298 -0.915163646
[185,] 0.855136728 0.101093463 -1.356954308 1.819262801
[186,] -0.411709590 1.071764551 0.272495548 0.211469316
[187,] -0.541013618 -0.014835828 -0.229580727 0.473673427
[188,] 0.623694947 0.414053036 0.756094539 -3.242910659
[189,] 0.423665048 -0.039820287 0.798027261 0.650350778
[190,] -1.367590209 -0.416450997 2.011640891 0.883209210
[191,] 1.365324057 0.203718630 -2.598066069 -0.460501740
[192,] -0.351736902 -1.929955319 -1.530545734 0.066191943
[193,] -1.102634203 0.409615325 0.315615283 1.101866905
[194,] 1.425818571 -0.711414212 -1.229261168 -1.141504329
[195,] 1.202602629 -0.863978985 0.022510280 1.159412368
[196,] -0.324513317 -1.179118351 -0.962147312 0.463200922
[197,] 0.124996359 -3.798221405 0.805056897 -1.820698392
[198,] 1.667073183 1.110786485 -0.326303398 -0.320585877
[199,] 0.588691884 1.105825910 -0.486215790 -1.863501424
[200,] -0.110158229 0.927569543 -0.701960199 -2.049407465
[201,] 1.084901964 0.767700180 -1.232582355 -1.058759725
[202,] 0.100836270 -1.693715028 -1.528261344 -1.435974918
[203,] -1.717031717 -0.986723208 -0.594702295 -0.249165555
[204,] 0.146967539 1.474545217 1.038704428 -2.708165328
[205,] -0.490599788 -1.183516755 0.586465300 0.394659037
[206,] 0.541096355 0.827285361 1.133436348 1.040298869
[207,] 0.296507495 -0.461463824 -0.822981628 2.031974312
[208,] 0.832183518 0.690483369 -0.578508362 0.501657369

>

APÊNDICE E – MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Modelo de Regressão Linear Múltipla

A Regressão Linear Múltipla foi construída a partir dos seguintes componentes:

$$FME_i = \alpha + \beta_1 CP_i + \beta_2 TR_i + \beta_3 IN_i + \beta_4 AI_i + \beta_5 CAP_i + \beta_6 PRO_i + \beta_7 BP_i + \beta_8 EXP_i + \beta_9 GEN_i + \varepsilon$$

Em que:

FME:

α : Interseção

β_n : Coeficiente de Inclinação da Variável n

CP_i : Cooperação em Pesquisa percebida pelo indivíduo i

TR_i : Trabalho e Reputação Universitária percebido pelo indivíduo i

IN_i : Inovação e Não-Convencionalidade percebida pelo indivíduo i

AI_i : Autonomia Institucional percebida pelo indivíduo i

CAP_i : Nota Capes do PPG em que o indivíduo i esteja inserido

PRO_i : Produtividade de Pesquisa do indivíduo i

BP_i : Bolsa de Produtividade do indivíduo i

EXP_i : Experiência Profissional do indivíduo i

GEN_i : Sexo do indivíduo i

ε : Erro aleatório com média zero e variância σ^2

Identificando Outliers

Foi realizada uma Análise Exploratória dos Dados (AED), após verificar a composição dos dados do modelo, amplitude e classificação dos dados. Medidas de dispersão e testes de identificação de outliers foram realizados.

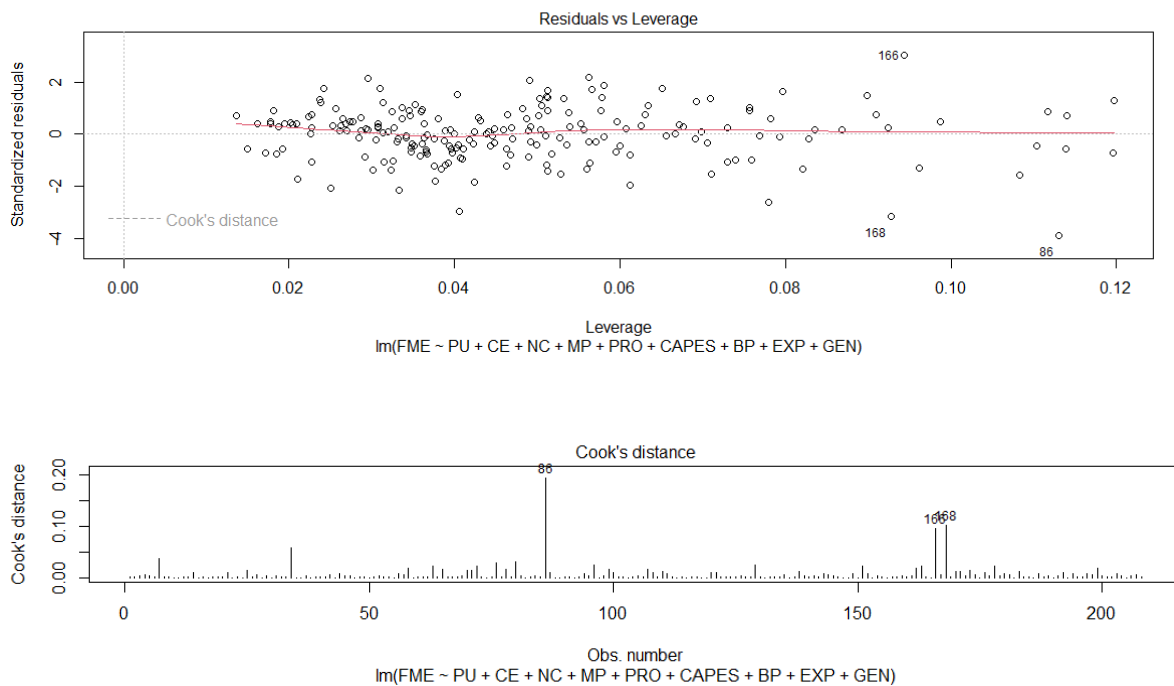
```
> summary(dados_limpos3)
  ID      REG_NE      REG_S      REG_SE      GEN
Min.   : 1   Min.   :0.0000   Min.   :0.0000   Min.   :0.0000   Min.   :0.0000
1st Qu.: 52   1st Qu.:0.0000   1st Qu.:0.0000   1st Qu.:0.0000   1st Qu.:0.0000
Median :104   Median :0.0000   Median :0.0000   Median :0.0000   Median :1.0000
Mean   :104   Mean   :0.2341   Mean   :0.2683   Mean   :0.4049   Mean   :0.6049
3rd Qu.:155   3rd Qu.:0.0000   3rd Qu.:1.0000   3rd Qu.:1.0000   3rd Qu.:1.0000
Max.   :208   Max.   :1.0000   Max.   :1.0000   Max.   :1.0000   Max.   :1.0000

  EXP      BP      CAPES      PRO      FME
Min.   : 0.00   Min.   :0.000   Min.   :4.000   Min.   :2.000   Min.   :1.00
1st Qu.:17.00   1st Qu.:0.000   1st Qu.:4.000   1st Qu.:3.000   1st Qu.:3.00
Median :23.00   Median :0.000   Median :5.000   Median :3.000   Median :4.00
Mean   :23.92   Mean   :0.322   Mean   :5.044   Mean   :3.449   Mean   :3.79
3rd Qu.:30.00   3rd Qu.:1.000   3rd Qu.:6.000   3rd Qu.:4.000   3rd Qu.:4.00
Max.   :55.00   Max.   :1.000   Max.   :7.000   Max.   :5.000   Max.   :5.00

  MP      NC      CE      PU
Min.   :-3.954236   Min.   :-4.65538   Min.   :-3.91176   Min.   :-3.92733
1st Qu.:-0.652019   1st Qu.:-0.48189   1st Qu.:-0.59470   1st Qu.:-0.47277
Median : 0.147524   Median : 0.13731   Median : 0.12131   Median : 0.08799
Mean   : 0.001438   Mean   :-0.01671   Mean   : 0.02789   Mean   : 0.01360
3rd Qu.: 0.832184   3rd Qu.: 0.64821   3rd Qu.: 0.72232   3rd Qu.: 0.79722
Max.   : 2.247411   Max.   : 2.98102   Max.   : 2.27141   Max.   : 2.03197

  IEU
Min.   :-1.77650
1st Qu.:-0.27886
Median : 0.05245
Mean   : 0.00477
3rd Qu.: 0.38591
Max.   : 0.88488
>
```

Para a identificação dos principais *Outliers* foi aplicada a verificação gráfica tendo por base o cálculo da Distância de Cook, que mede o impacto de uma observação individual nos coeficientes estimados do modelo de regressão. Em outras palavras, ela quantifica o quanto os coeficientes do modelo mudariam se uma determinada observação fosse removida da análise.



Foram identificadas 3 observações de influência intensa sobre o modelo, elas foram removidas para a correta aplicação da Regressão Linear Múltipla.

Resultado e Validação do Modelo de Regressão Múltipla

O resultado do modelo foi:

```
Call:
lm(formula = FME ~ PU + CE + NC + MP + PRO + CAPES + BP + EXP +
    GEN, data = dados_limpos3)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.12070 -0.42612  0.01571  0.45511  1.61708

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.287704   0.337523   9.741  < 2e-16 ***
PU           0.082230   0.046571   1.766  0.07901 .
CE           0.254361   0.047398   5.366  2.26e-07 ***
NC           0.184870   0.045139   4.096  6.17e-05 ***
MP           0.116149   0.045665   2.544  0.01175 *
PRO          0.210642   0.071063   2.964  0.00341 **
CAPES        0.002231   0.050885   0.044  0.96508
BP           0.019595   0.114423   0.171  0.86420
EXP          -0.004671   0.005129  -0.911  0.36354
GEN          -0.223212   0.100904  -2.212  0.02812 *
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6871 on 195 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.2692,    Adjusted R-squared:  0.2354
F-statistic:  7.98 on 9 and 195 DF,  p-value: 5.012e-10
```

Qualidade Global do Modelo: O teste F é usado para avaliar a significância geral do modelo. Ele testa se pelo menos uma das variáveis independentes tem uma relação linear significativa com a variável dependente. A hipótese nula (H_0) é que todos os coeficientes das variáveis independentes são zero (ou seja, nenhuma variável tem efeito significativo). A hipótese alternativa (H_1) é que pelo menos um dos coeficientes é diferente de zero. **No modelo, o p-valor é 5.012e-10, que é muito menor que 0,05. Isso indica que rejeita-se a hipótese nula (H_0) e conclui-se que pelo menos uma variável independente tem um efeito significativo na variável dependente.**

R² e R² Ajustado: Indicador que metrifica a capacidade explicativa do modelo. Apresenta a proporção de variabilidade da variável dependente causada pelos elementos que compõem o modelo gerado na regressão. O R² ajustado leva em conta o número de variáveis que compõem o modelo, por isso, tende a ser mais conservador. No caso, R² = 0,2692, indicando que o modelo explica 26,92% da variabilidade da variável dependente. O R² ajustado foi igual à 0,2354 indicando uma capacidade explicativa de 23,54%.

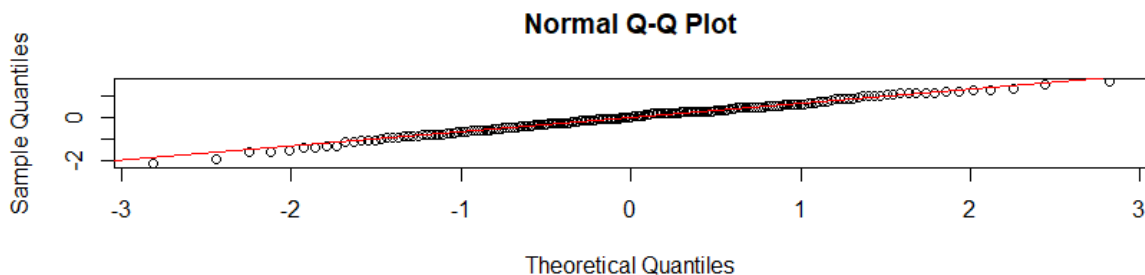
Relevância Estatísticas de Cada Variável: A partir da avaliação do p-valor de cada variável, podemos interpretar a relevância significativa de cada uma. Tivemos como variáveis significativas as seguintes.

Variável	Coefficiente	p-value	Interpretação
Intercepto	3.2877	< 2e-16 ***	O ponto de partida da regressão.
PU	0.0822	0.0790 .	Marginalmente significativo (nível de 10%)
CE	0.2543	2.26e-07 ***	Altamente significativo (nível de 0.1%)
NC	0.1849	6.17e-05 ***	Altamente significativo (nível de 0.1%)
MP	0.1161	0.0117 *	Significativo (nível de 5%)
PRO	0.2106	0.0034 **	Significativo (nível de 1%)
CAPES	0.0022	0.9651	Não significativo
BP	0.0196	0.8642	Não significativo
EXP	-0.0046	0.3635	Não significativo
GEN	-0.2232	0.0281 *	Significativo (nível de 5%)

Nota: Altamente significativo ($p \leq 0.001$). O efeito é muito forte e confiável. Raramente ocorre por acaso. Significativo ($0.001 < p \leq 0.05$). O efeito é estatisticamente relevante, mas com menor grau de certeza do que no caso altamente significativo. Marginalmente significativo ($0.05 < p \leq 0.10$). O efeito pode ser real, mas há maior chance de erro.

Teste de Normalidade dos Resíduos: Os resíduos devem seguir uma distribuição normal para que os testes estatísticos (valores de p e intervalos de confiança) sejam válidos. Para tanto, foi realizado, primeiramente um teste visual, com base no Gráfico Quantil-Quantil.

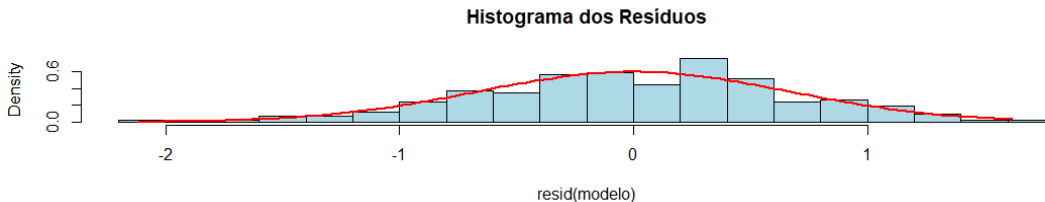
Gráfico Quantil-Quantil:



No teste Q-Q, se os pontos seguem a linha, os resíduos são aproximadamente normais. Desvios graves (especialmente nas extremidades) indicam não normalidade. No gráfico é possível verificar que os pontos estão alinhados à linha vermelha na maior parte da distribuição, indicando que os resíduos seguem aproximadamente uma distribuição normal. Leve curvatura nas extremidades (caudas) sugere um leve desvio da normalidade, possivelmente causado por outliers ou leve assimetria. As boas práticas indicam que se a amostra for grande, maior que 50 observações, como é o caso da presente pesquisa ($n=205$), este é um problema, grave. De todo modo, foram realizados outros testes de verificação.

Histograma dos Resíduos

Foi realizado um Histograma dos Resíduos para verificar sua proximidade da distribuição normal.



Na figura, o gráfico se aproxima do formato de uma distribuição normal, com uma leve assimetria à esquerda. Esta imagem corrobora com as conclusões do Gráfico Q-Q demonstrando as pequenas distorções nas extremidades da distribuição. Para confirmarmos ainda mais esse pressuposto, vamos para os testes quantitativos.

Teste Shapiro-Wilk: Este teste é popular para avaliação de normalidade, ele pode ser aplicado sobre grande amostras, entretanto, não é recomendado nessas situações. Isso ocorre porque o teste é muito sensível, para $N > 50$, pequenas deformações na normalidade já resultam em p-valores muito baixos, rejeitando a hipótese nula de normalidade, mesmo que a distribuição dos resíduos seja quase normal.

No modelo em questão, o Shapiro-Wilk validou a normalidade dos resíduos. $p\text{-value} = 0.4314$: Maior que 0.05, não rejeitamos a hipótese nula (H_0).

```
shapiro-wilk normality test
data: modelo$residuals
w = 0.99293, p-value = 0.4314
```

Os resíduos **não apresentam evidências significativas de desvio da normalidade, ou seja, o pressuposto de normalidade não foi violado**. Isso significa que a regressão não sofre problemas de inferência devido à distribuição dos erros.

Teste de Anderson-Darling

O teste de Anderson-Darling é mais robusto que o de Shapiro-Wilk, podendo ser aplicado sobre amostras com $N > 50$.

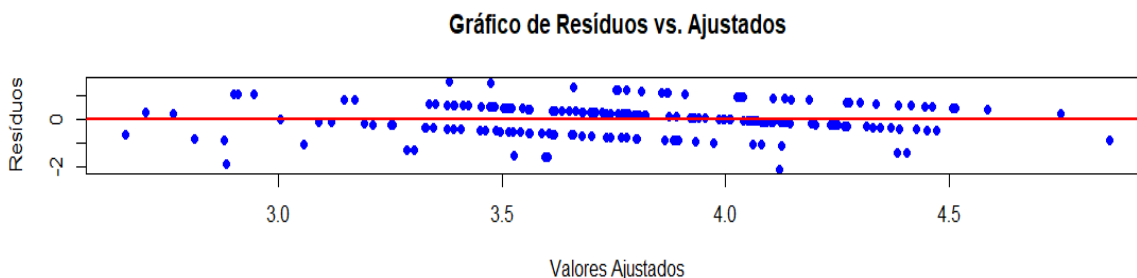
```
Anderson-Darling normality test
data: resid(modelo)
A = 0.34337, p-value = 0.4863
```

A Hipótese Nula é a de que existe normalidade entre os resíduos. Já que o valor de p é superior, **não há evidências para rejeitar a hipótese de normalidade.**

Com base nos testes os resíduos podem ser considerados normais. O leve desvio nas extremidades do Q-Q Plot não parece ser estatisticamente significativo.

Teste de Homocedasticidade:

A homocedasticidade é um pressuposto fundamental da Regressão Linear Múltipla, significa que a variância dos erros é constante no modelo. No gráfico de comparação dos Resíduos com os Valores Ajustados a seguir, se a variância dos resíduos for constante, os pontos devem estar uniformemente espalhados, sem padrão visível.



É possível perceber que os pontos estão distribuídos aleatoriamente ao redor da linha vermelha, sem formar padrões cômicos. Esse comportamento indica para a homocedasticidade do modelo, mas foi testado também pelo Teste de Breusch-Pagan.

Teste de Breusch-Pagan

Este teste estatístico verifica se os resíduos possuem variância constante. Se $p > 0.05$: Não rejeita a homocedasticidade. Mas, se $p \leq 0.05$: Rejeita a homocedasticidade, ou seja, indica heterocedasticidade.

```
studentized Breusch-Pagan test
data: modelo
BP = 8.7042, df = 9, p-value = 0.465
```

O Teste de Breusch-Pagan apontou para um p-value acima de 0,05, confirmando o teste gráfico de que o modelo atende ao pressuposto de Homocedasticidade.

Teste de Multicolinearidade:

Segundo este pressuposto da Regressão Linear Múltipla, as variáveis dependentes não podem ser fortemente correlacionadas entre si, por isso, deve haver ausência de Multicolinearidade. Para isso, foi aplicada a técnica VIF (Variance Inflation Factor). O VIF mede o quanto a variância de um coeficiente estimado é inflada devido à correlação entre as variáveis independentes. Um VIF alto (geralmente > 10) indica multicolinearidade problemática.

Interpretação do VIF:

VIF < 5 : Indica que não há multicolinearidade significativa.

$5 \leq \text{VIF} < 10$: Sugere uma moderada multicolinearidade, mas ainda pode ser aceitável.

VIF ≥ 10 : Indica multicolinearidade alta, o que pode distorcer os resultados do modelo.

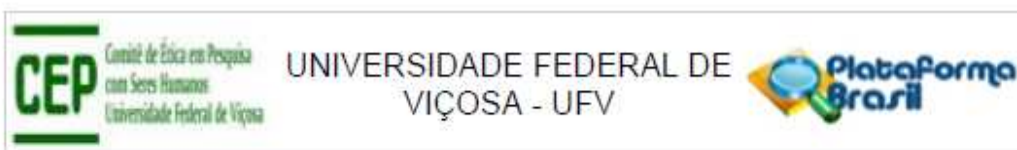
Resultado	do									Teste:
	PU	CE	NC	MP	PRO	CAPES	BP	EXP	GEN	
	1.061873	1.046974	1.034384	1.049266	1.184146	1.133038	1.240950	1.158896	1.056555	

Todas as variáveis do Modelo apresentam VIF menor que 5, indicando que não há multicolinearidade significativa.

Conclusão

Em resumo o modelo atende plenamente os pressupostos de uma Regressão Linear Multipla e permite que se tire conclusões sobre a relação explicativa das variáveis significativas, bem como prever a variação da percepção sobre a Formação para o Mercado de Trabalho, dada as alterações dessas variáveis explicativas significativas.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA PARA A FORMAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE PÓS-GRADUANDOS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL

Pesquisador: JOSIEL LOPES VALADARES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 78373324.3.0000.5153

Instituição Proponente: Departamento de Administração e Contabilidade

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.760.440

Apresentação do Projeto:

O projeto está devidamente apresentado, com documentação obrigatória pertinente e clara. A pesquisa visa analisar a relação entre Orientação Empreendedora (OE) percebida em Programas de Pós-graduação Stricto Sensu (PPGs) em administração, na formação e empregabilidade de mestres e doutores, e doutores no Brasil?

Objetivo da Pesquisa:

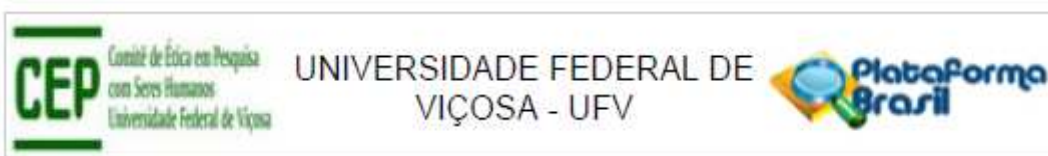
Objetivo Geral:

Analisar a relação entre a Orientação Empreendedora (OE) percebida em Programas de Pós-graduação Stricto Sensu (PPGs) em administração, a formação dos estudantes e a empregabilidade no Brasil.

Objetivos específicos:

a) Analisar na literatura internacional a manifestação da orientação empreendedora em universidades e suas potencialidades para a gestão e formação dos estudantes; b) Verificar o efeito da orientação empreendedora de docentes e coordenadores dos PPGs stricto sensu em administração na empregabilidade de mestres e doutores; c) Compreender e comparar o processo de formação dos estudantes e as práticas empreendedoras e inovadoras desenvolvidas em PPGs stricto sensu em administração.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.760.440

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios da pesquisa foram devidamente apresentados nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assim como na Folha de Rosto do projeto, seguindo as exigências deste comitê.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A estrutura e formulação da pesquisa, assim como seus instrumentos obrigatórios, no que tange a área de atuação deste comitê, foram devidamente atendidas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória estão em acordo com as exigências deste comitê.

Recomendações:

O projeto está adequado e pertinente, sem pendências. Contudo, uma adequação no cronograma apresentado (arquivo separado) necessita ser realizada. Seguindo o cronograma apresentado na folha de rosto, avalia-se, com clareza, que o pesquisador cumpre as exigências de início da coleta de dados após a aprovação deste comitê. O pesquisador deve reelaborar o cronograma deixando claro os nomes dos meses na tabela. E, ao final da tabela deve estar declarado que a pesquisa só terá início após a aprovação deste comitê. O pesquisador deve solicitar a inserção deste documento atualizado no seu processo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

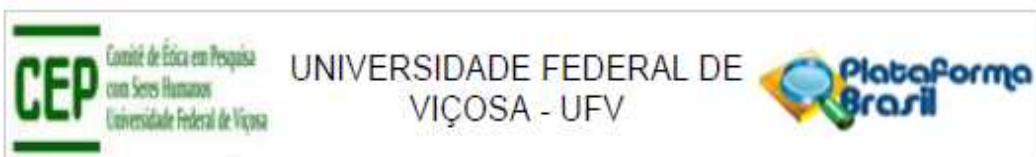
Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2294993.pdf	08/03/2024 16:09:41		Aceito

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977
 UF: MG Município: VICOSA
 Telefone: (31)3612-2316 E-mail: cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.760.440

Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Assinado.pdf	08/03/2024 16:08:06	ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Questionario_Online.pdf	08/03/2024 16:06:47	ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Entrevista.pdf	08/03/2024 16:06:21	ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Tese.pdf	08/03/2024 16:06:08	ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	08/03/2024 16:05:37	ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR	Aceito
Outros	Autorizacao_Pesquisa.pdf	06/03/2024 11:22:29	ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 12 de Abril de 2024

Assinado por:
Guilherme de Azambuja Pussieldi
 (Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
 Bairro: Campus Universitário CEP: 38.570-977
 UF: MG Município: VICOSA
 Telefone: (31)3612-2316 E-mail: cep@ufv.br