A TEORIA DO ALTO ESCALÃO APLICADA AO EMPREENDEDOR NASCENTE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Upper Echelons Theory Applied to Nascent Entrepreneurs: A Systematic Review and Research Agenda for Entrepreneurship Education

ELISA FERLIN DOS SANTOS FARIAS
PUCPR- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

NAIRANA RADTKE CANEPPELE
PUCPR- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

EDUARDO DAMIÃO DA SILVA
PUCPR- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

A TEORIA DO ALTO ESCALÃO APLICADA AO EMPREENDEDOR NASCENTE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Objetivo do estudo
Mapear e sintetizar como a Teoria do Alto Escalão (TAE) tem sido aplicada ao empreendedor nascente na literatura, identificando os principais achados, os desenhos metodológicos predominantes e as lacunas de pesquisa que permanecem em aberto no campo.

Relevância/originalidade
O interesse pelo empreendedorismo cresce no Brasil (GEM 2024–2025), mas a literatura de TAE aplicada ao empreendedor nascente é fragmentada, evidenciando lacunas teóricas e geográficas ainda inexploradas.

Metodologia/abordagem
Revisão sistemática da literatura conduzida segundo o protocolo PRISMA 2020, com buscas nas bases Web of Science e Scopus, resultando em 101 artigos e aplicação da técnica de bibliometria denominada de pareamento identificando quatro fatores com o total de 51 artigos.

Principais resultados
A bibliometria permitiu identificar quatro fatores, ou frentes de pesquisa: orientação empreendedora e desempenho da firma; composição das equipes de topo; liderança e cognição das equipes fundadoras; e perfis psicológicos e familiares do CEO, juntos explicando 65% da variância.

Contribuições teóricas/metodológicas
Evidencia, por meio de categorização qualitativa e análise bibliométrica, que a TAE nunca foi aplicada ao perfil de entrada de participantes de programas de educação empreendedora, propondo uma agenda de pesquisa longitudinal para essa lacuna teórica.

Contribuições sociais/para a gestão
Subsidia instituições de ensino e fomento no desenho de programas de educação empreendedora mais direcionados aos diferentes perfis de participantes, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 4, 8 e 9).

Palavras-chave: Teoria do Alto Escalão, Empreendedor Nascente, Educação Empreendedora, Revisão Sistemática, Estudo Bibliométrico

Upper Echelons Theory Applied to Nascent Entrepreneurs: A Systematic Review and Research Agenda for Entrepreneurship Education

Study purpose
This study aims to map and synthesize how Upper Echelons Theory (UET) has been applied to nascent entrepreneurs in the literature, identifying key findings, predominant methodological designs, and remaining research gaps in the field.

Relevance / originality
Entrepreneurial interest is growing in Brazil (GEM 2024–2025), yet the UET literature applied to nascent entrepreneurs remains fragmented, revealing unexplored theoretical and geographical gaps.

Methodology / approach
A systematic literature review was conducted according to the PRISMA 2020 protocol, searching the Web of Science and Scopus databases, resulting in 101 articles. The bibliometric technique of matching was then applied, identifying four factors in a total of 51 articles.

Main results
The EFA identified four factors, or research fronts: entrepreneurial orientation and firm performance; top management team composition; founding team leadership and cognition; and CEO psychological and family profiles, jointly explaining 65% of variance.

Theoretical / methodological contributions
Through qualitative categorization and bibliometric analysis, this review shows that UET has never been applied to the entry profile of entrepreneurship education participants, proposing a longitudinal research agenda to address this theoretical gap.

Social / management contributions
Findings can guide educational and funding institutions in designing entrepreneurship education programs better tailored to participants' profiles, supporting socioeconomic development and the Sustainable Development Goals (SDGs 4, 8, and 9).

Keywords: Upper Echelons Theory, Nascent Entrepreneur, Entrepreneurship Education, Systematic Review, Bibliometric study

A TEORIA DO ALTO ESCALÃO APLICADA AO EMPREENDEDOR NASCENTE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo empreendedorismo no Brasil tem crescido de forma expressiva, segundo o relatório GEM 2024–2025 (SEBRAE-PR, 2024), 49,8% dos brasileiros manifestaram interesse em empreender em 2024. Esse crescimento acompanha a consolidação da Teoria do Alto Escalão (TAE) como lente teórica cada vez mais aplicada a fundadores e equipes em estágio inicial, com pesquisas recentes explorando desde a estrutura da liderança compartilhada em empresas empreendedoras (Chandranathan, 2025) até os efeitos de atributos pessoais de gestores sobre o desempenho de programas de aceleração (Wise & Valliere, 2025).

Apesar disso, a literatura permanece fragmentada quanto ao contexto de aplicação, ao nível de análise e aos desenhos metodológicos empregados, o que reforça a necessidade de uma síntese sistemática que organize esse conhecimento e aponte lacunas de pesquisa. O tema se conecta ainda aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (2015), em especial ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), reforçando a relevância social de compreender os fatores que favorecem o empreendedorismo.

O empreendedor nascente é definido, na literatura do empreendedorismo, como o indivíduo que está ativamente engajado em ações concretas para criar um negócio (planejando, buscando recursos e estruturando), mas que o negócio ainda não se consolidou como uma operação estabelecida (Reynolds & White, 1997). É nessa fase inicial e ainda não consolidada que a TAE pode ser aplicada: por não existir ainda uma estrutura organizacional madura que limite as escolhas do fundador, as características individuais do empreendedor nascente tendem a ter influência mais direta sobre os rumos da organização, em comparação com uma organização já estabelecida (Hambrick, 2007).

Outro conceito importante é o da Educação Empreendedora (EE), que consiste na formação de cidadãos críticos, autônomos e transformadores, capazes de criar produtos, serviços ou organizações originais (CER SEBRAE, 2023). A TAE, desenvolvida por Hambrick e Mason (1984), enfatiza o impacto dos gestores nas organizações em que trabalham, indicando que o desenvolvimento de competências como estabelecer conexões e redes, planejar, ter iniciativa para tomada de decisão, comprometer-se com metas e focar no aprendizado constante impacta diretamente o desempenho e as escolhas estratégicas de empreendedores e gestores. No Brasil, estudos recentes já investigam esse campo formativo, Arruda et al. (2023) compararam os efeitos de disciplinas obrigatórias e eletivas de empreendedorismo sobre estudantes universitários brasileiros, e Pitombeira, Sousa-Filho e Ferreira Neto (2023) associaram paixão empreendedora, educação e criatividade à intenção empreendedora de estudantes no país, evidenciando que, embora a pesquisa brasileira em EE já exista, ela ainda não dialoga com a TAE.

A literatura sobre avaliação de programas de EE estabeleceu, de forma consistente, que intervenções bem desenhadas são capazes de mover intenções e atitudes empreendedoras (Neck & Greene, 2011; Fayolle & Gailly, 2015). No entanto, esses estudos tendem a tratar o efeito desses programas de maneira homogênea, como se todos os participantes respondessem de forma semelhante à mesma experiência. O que ainda é pouco aproveitado nessa literatura é o perfil de entrada dos participantes, pouco se sabe sobre como indivíduos com características distintas chegam a desfechos distintos após a participação em um mesmo programa.

É essa lacuna que a TAE se propõe a preencher. Desenvolvida por Hambrick e Mason (1984) e aplicada no contexto do empreendedor nascente pelas pesquisas de Patzelt, Zu Knyphausen-Aufseß e Nikol (2008) e Vanaelst et al. (2006), a teoria indica que características individuais observáveis (curso de origem, formação, background, experiência prévia e tempo de exposição) funcionam como filtros cognitivos e de valores que diferenciam as escolhas e os resultados dos indivíduos. Aplicada

ao contexto dos programas de EE, essa lógica sugere que o impacto do programa não é uniforme, para cada pessoa tem seu impacto. Portanto, da lacuna da literatura sobre avaliação de programas, da base teórica oferecida pela TAE e da tensão empírica não resolvida, surge naturalmente a pergunta que orienta esta pesquisa: Quais são as frentes de pesquisa no campo da TAE voltadas à compreensão do empreendedor nascente?

Para responder a essa pergunta, o objetivo geral desta revisão é mapear e sintetizar como a TAE tem sido aplicada ao empreendedor nascente na literatura, identificando os principais achados, os desenhos metodológicos predominantes e as lacunas de pesquisa que permanecem em aberto. Foi conduzida uma revisão sistemática seguindo o protocolo PRISMA (Page et al., 2021), com posterior análise bibliométrica. Os resultados revelam que, apesar de a TAE estar amplamente validada como lente para compreender fundadores, CEOs e equipes de organizações já constituídas, nenhum dos artigos do corpus a aplica a programas de educação empreendedora, lacuna reforçada pela ausência de qualquer artigo com afiliação institucional no Brasil. Esta revisão se insere, assim, na linha de pesquisa de Estratégia Comportamental, contribuindo para consolidar essa aplicação teórica como agenda de pesquisa dentro do campo.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: CAMPO, PROGRAMAS E A LACUNA PARA A TAE

A educação empreendedora (EE) consolidou-se nos últimos anos como referência na formação de competências e no desenvolvimento econômico e social, priorizando tanto o empreendedorismo individual quanto o empreendedorismo em equipe. Katz (2003) e Kuratko (2005) enfatizam que a EE é um campo essencial, destacando sua legitimidade acadêmica, sua eficácia na formação de competências e seu impacto socioeconômico. Para Katz (2003), o empreendedorismo nas escolas de negócios já atingiu maturidade suficiente para buscar a "criação de riqueza" por meio de negócios mais robustos, voltados a novos produtos e tecnologias, enquanto Kuratko (2005) argumenta que a disciplina transcende a criação de novos negócios, incorporando a "perspectiva empreendedora" também dentro de organizações já existentes, o que chama de Empreendedorismo Corporativo.

É nesse campo consolidado que se inserem os programas de EE, cada vez mais procurados à medida que cresce o interesse científico pelo tema. O design desses programas foca no desenvolvimento de uma "perspectiva empreendedora" no estudante, criatividade, energia, paixão, recursos e conversação (Neck & Greene, 2011), priorizando o ensino pela prática, por meio de planos de negócios, simulações, consultorias com empreendedores e estudos de caso reais.

A literatura existente traz contribuições relevantes sobre o funcionamento desses programas e seus impactos, mas o perfil dos participantes permanece uma lacuna pouco compreendida: pouco se sabe sobre como indivíduos com características distintas respondem de forma diferente à mesma experiência formativa. É aqui que a Teoria do Alto Escalão oferece a base teórica que atende a essa lacuna, ao afirmar que as ações e escolhas dos indivíduos são reflexo de suas características de base (experiências, valores e personalidades), de modo que o desempenho de uma organização é influenciado pelos filtros cognitivos de seus gestores e empreendedores fundadores.

Essa lacuna se confirma empiricamente: por meio do protocolo PRISMA, foram identificados 101 artigos relacionando empreendedorismo e TAE, publicados entre 2000 e 2025. Nenhum deles, no entanto, aplica a teoria a programas de educação empreendedora — todos investigam empresas, startups ou equipes gestoras já constituídas. Essa ausência evidencia a lacuna central desta revisão: a TAE permanece pouco explorada como lente para compreender o perfil de entrada de participantes em contextos formativos.

2.3 A TEORIA DO ALTO ESCALÃO

A Teoria de Hambrick e Mason (1984) é um passo a mais para entender como as características pessoais dos líderes impactam nas decisões e nos resultados estratégicos das empresas em que trabalham. A premissa é: as organizações são reflexo de seus dirigentes de topo. Dessa forma, as escolhas estratégicas feitas pela empresa, os mercados que persegue, as estruturas que adota e o desempenho que alcança carregam as marcas de quem as tomou (sua visão de mundo, suas experiências prévias, valores e limitações cognitivas).

O ponto de partida de Hambrick e Mason (1984) foi a crítica ao modelo racional do tomador de decisão, no qual a pessoa processa a informação e seleciona a melhor opção de forma independente de suas características pessoais. Dessa forma, os autores utilizaram o conceito de Simon (1947) de racionalidade limitada, em que o processo decisório estratégico depende de filtros perceptivos e cognitivos, por isso o gestor (sua história, formação e valores) influencia diretamente no resultado.

Com base nisso, o modelo proposto pelos autores constitui-se em dois grupos: as características observáveis (idade, tempo de experiência gerencial, formação, background, experiências gerais) e as características psicológicas (valores, atitudes, modelos cognitivos e tolerância à ambiguidade). No entanto, os autores reconhecem que as características psicológicas são, em última análise, as que determinam o comportamento decisório. Os valores e as cognições que filtram a percepção, orientam a interpretação e moldam a escolha.

Apesar de que as características psicológicas sejam de difícil observação e mensuração direta, os autores propõem que as características observáveis funcionem como ‘‘indicadores imperfeitos’’, mas operacionalizáveis. Dessa forma, como exemplo dos autores, o gestor que construiu sua carreira na área de marketing tende a desenvolver esquemas cognitivos distintos daquele gestor que seguiu a carreira na área financeira.

Vinte e três anos depois, Hambrick (2007) retomou a teoria de 1984 e introduziu refinamentos conceituais em função de inconsistências e pontos de tensão que surgiram ao longo do tempo. O principal refinamento foi o escopo de aplicação da teoria: é dito que a TAE é poderosa, prevendo comportamentos e resultados em situações de pressões do ambiente externo, restrições institucionais e rotinas organizacionais em que o gestor precisa fazer sua escolha. Em ambientes mais regulados, mercados com poucas opções estratégicas viáveis, organizações com estrutura rígida de governança, as características dos gestores importam menos, pois sua decisão é mais limitada. Ao contrário, em contextos de alta incerteza, setores mais dinâmicos e organizações mais flexíveis, os gerentes têm mais liberdade de escolha e maior influência sobre os resultados.

Em 2007, Hambrick entrou em uma nova discussão sobre as características psicológicas (diferenciando o domínio dos valores do domínio das cognições), em que esses domínios não são independentes entre si. Os valores influenciam nos esquemas cognitivos preferidos, e estes, acabam moldando a percepção do que é relevante e do que é possível. Porém, os valores são estáveis e resistentes à mudança contextual, enquanto cognições podem ser modificadas por experiências de aprendizado, feedback e exposição a novas práticas.

O outro refinamento relevante de 2007 é a atenção mais sistemática para a dinâmica do alto escalão como equipe. Enquanto a formulação original de 1984 focava nas características pessoais do executivo, em 2007 verificou-se que as decisões estratégicas, em grande parte, são definidas por interações entre membros da cúpula diretiva. Dessa forma, a composição da equipe executiva, considerando sua diversidade funcional, heterogeneidade de trajetórias, distribuição de poder entre os membros, pode impactar diretamente nas decisões finais.

Com base em toda essa análise, a TAE distingue o impacto de um indivíduo decidindo sozinho do impacto de uma equipe decidindo coletivamente (o que abre espaço para investigar essa lógica além do contexto original de grandes executivos, estendendo-a a outros tomadores de decisão, como o empreendedor em estágio inicial de carreira).

2.4 TAE APLICADA AO EMPREENDEDOR NASCENTE

A Teoria do Alto Escalão priorizou originalmente executivos de grandes empresas (presidentes, diretores) com impacto direto nas decisões estratégicas (Hambrick & Mason, 1984). No entanto, outros tipos de tomadores de decisão, como empreendedores e equipes em estágios iniciais de carreira também se aplicam a teoria. O fundador ou equipe fundadora decide o modelo de negócio, o mercado-alvo, a estrutura organizacional, a captação de recursos, o recrutamento e a identidade estratégica da organização, dessa forma, as decisões são tão importantes quanto as de um executivo de grande empresa.

Patzelt, Zu Knyphausen-Aufseß e Nikol (2008) realizaram um dos primeiros estudos para testar a TAE em empresas de biotecnologia em estágios iniciais, em que foi avaliado a composição das equipes de topo (background funcional, formação, experiência setorial) e sua associação às escolhas de modelo de negócio e o desempenho das ventures. Como resultado, a heterogeneidade funcional da equipe e diferentes experiências de vida dos membros trouxeram resultados diferentes de configuração do modelo de negócio. Dessa forma, a teoria comprovou que equipes jovens e não apenas em grandes empresas, também obtiveram o resultado que a teoria previu.

Por outro lado, na pesquisa de Vanaelst et al. (2006) a TAE recebeu uma contribuição adicional em que recaiu em empresas fundadas por pesquisadores universitários a partir de descobertas científicas realizadas no ambiente acadêmico. Dessa forma, analisou a relação entre a composição e heterogeneidade da equipe com a evolução da empresa ao longo do tempo. O resultado mostrou que as características dos membros não apenas influenciam as decisões tomadas em determinado momento, mas moldam a trajetória do empreendimento ao longo de sua evolução. Bem como na pesquisa de Wales, Monsen e McKelvie (2011), é dito que a orientação empreendedora de uma organização tem base nas disposições cognitivas e de valores dos membros da equipe, principalmente o seu líder.

Estudos recentes confirmam que características demográficas, cognitivas e psicológicas do fundador moderam escolhas estratégicas e desempenho, validando a premissa central da TAE. No nível demográfico, a demografia, a formação e a experiência do empreendedor geram tipologias e clusters distintos de orientação estratégica (Denicolai, Hagen & Pisoni, 2015; Garcés-Galdeano, García-Olaverri & Huerta, 2021), enquanto a idade atua tanto como fonte de vantagem (juventude versus experiência acumulada) quanto como moderadora do estilo de liderança e da inovação (Grilli, 2022; Pandey, Deshpande & Dani, 2026). Em contextos de aceleração e captação de recursos, a educação, a experiência gerencial e o gênero dos fundadores influenciam diretamente a performance das startups (Wise & Valliere, 2025; Brahmana, Setiawan, Lau & Kontesa, 2024), assim como a formação, a lealdade familiar e a exposição internacional do CEO explicam o grau de internacionalização da firma (Rojer, Watkins-Fassler, Díaz & Rai, 2022).

No nível cognitivo-psicológico, traços como narcisismo, autoeficácia e propensão ao risco emergem como filtros que moldam performance e comportamento inovador, geralmente mediados ou moderados por fatores de contexto: o narcisismo do fundador afeta a performance de novos empreendimentos por meio do workaholismo, moderado pelo suporte familiar (Shirokova, Galieva, White & Doktorova, 2024), enquanto o nível educacional modera a relação entre narcisismo e empreendedorismo habitual (Leonelli, 2024). Autoeficácia e propensão ao risco impulsionam a inovação em estágio inicial, com o gênero atuando como moderador (Yu & Chen, 2016), e fatores intrínsecos e extrínsecos do empreendedor explicam também o engajamento com os ODS, estendendo a lente do alto escalão a desfechos pró-sociais e pró-ambientais, além dos resultados de mercado (Lema, Monje-Amor & Calvo, 2026).Em conjunto, esses estudos confirmam a robustez da TAE como lente para compreender o empreendedor nascente sob múltiplas dimensões (demográficas, cognitivas e de desfecho), e mostram que as características pessoais do fundador se projetam sobre toda a trajetória do empreendimento. No entanto, em nenhum caso o contexto empírico é um programa de educação empreendedora, e o desfecho analisado é sempre relativo ao empreendimento ou à firma,

nunca à trajetória acadêmica ou de formação do indivíduo: o que caracteriza a lacuna teórica e contextual que esta revisão evidencia.

2.5 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS DO EMPREENDEDOR E TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA

As características individuais consideradas nesta análise não foram escolhidas arbitrariamente, mas seguirá a TAE ao contexto do empreendedor nascente. As características consideradas, são: curso de origem, tempo de permanência no programa, experiência prévia com empreendedorismo e background familiar empreendedor. Um conceito muito importante que precisa ser considerado é a intenção empreendedora (relação entre o perfil do participante e sua trajetória empreendedora) que alguns autores buscaram investigar mais. Krueger, Reilly e Carsrud (2000) fizeram uma pesquisa e concluíram que a intenção empreendedora não é bem explicada por disposições estáveis de personalidade, mas por percepções de desejo e viabilidade, que são maleáveis e, portanto, responsivas a experiências de aprendizado e a programas de formação. Já Liñán e Chen (2009) avançaram um pouco mais e viram que a intenção empreendedora pode ser mensurada de forma confiável e ser comparada com contextos culturais distintos (perfis por país, área de formação, background). Embora Krueger et al. (2000) e Liñán e Chen (2009) não constem no corpus localizado por esta revisão (pois tratam de intenção empreendedora, e não da TAE), seus achados oferecem um enquadramento conceitual relevante para compreender por que características individuais moldam respostas distintas a uma mesma experiência formativa.

Pitombeira, Sousa-Filho e Ferreira Neto (2023) fizeram uma avaliação sobre a intenção empreendedora dos estudantes brasileiros referente à paixão empreendedora, a educação empreendedora e a criatividade. Foi encontrado que a paixão empreendedora é a principal característica de intenção do empreendedor, pois quem já chega ao programa com intenções iniciais mais elevadas tende a processar e a responder à formação de maneira diferente contribuindo com a pesquisa de Fayolle e Gailly (2015) que usa a motivação como uma variável explicativa e de contexto.

A experiência prévia com atividades empreendedoras também é uma característica importante para a TAE. Hambrick e Mason (1984) afirmam que quem já empreendeu, carrega modelos mentais sobre o processo de criação de valor diferentemente de alguém que nunca empreendeu. Além disso, Arruda et al. (2023) comprovam essa diferença em seus estudos: estudantes com alguma experiência prévia responderam de maneira diferenciada às intervenções educacionais estudadas. Dessa forma, para quem já tem experiência, o programa pode funcionar mais como refinamento e validação de esquemas existentes; para quem não tem, pode funcionar como estruturação de um novo campo cognitivo. No corpus desta revisão, esse padrão é confirmado por Grilli (2022) e por Denicolai, Hagen e Pisoni (2015), que associam a experiência prévia e profissional do empreendedor a diferentes resultados de desenvolvimento de produto e de escolha estratégica.

Outra dimensão é o background familiar, em que o ambiente familiar transmite o conhecimento indiretamente, bem como o desenvolvimento da autonomia e da tolerância ao risco desde a infância e amplia o acesso a informações relacionadas a trajetória empreendedora na família. No estudo de Krueger et al. (2000), a exposição precoce a práticas empreendedoras no ambiente doméstico influencia na percepção de desejo e de viabilidade, pois o conhecimento do empreendedorismo é mais conhecido. Dessa forma, o estudo de Krueger et al. (2000) e de Liñán e Chen (2009) são antecedentes sobre intenção empreendedora. Essa dimensão também aparece no corpus desta revisão: Shirokova, Galieva, White e Doktorova (2024) identificam o suporte familiar como condição que modera o efeito do narcisismo sobre a performance de novos empreendimentos, e Rojer, Watkins-Fassler, Díaz e Rai (2022) mostram que a lealdade familiar do CEO influencia o grau de internacionalização da firma.

Finalmente, o tempo de permanência no programa está relacionado ao grau de exposição dos conteúdos, redes e práticas que o estudante teve. Arruda et al. (2023) identificaram que a duração e a

intensidade da exposição ao programa refletem a realidade do participante naquele determinado momento, por isso o tempo de permanência no programa funciona como indicador do grau de socialização do participante nas práticas e nos valores que o programa promove (variável que permite analisar se os efeitos do programa se intensificam, se estabilizam ou se transformam ao longo do tempo de participação).

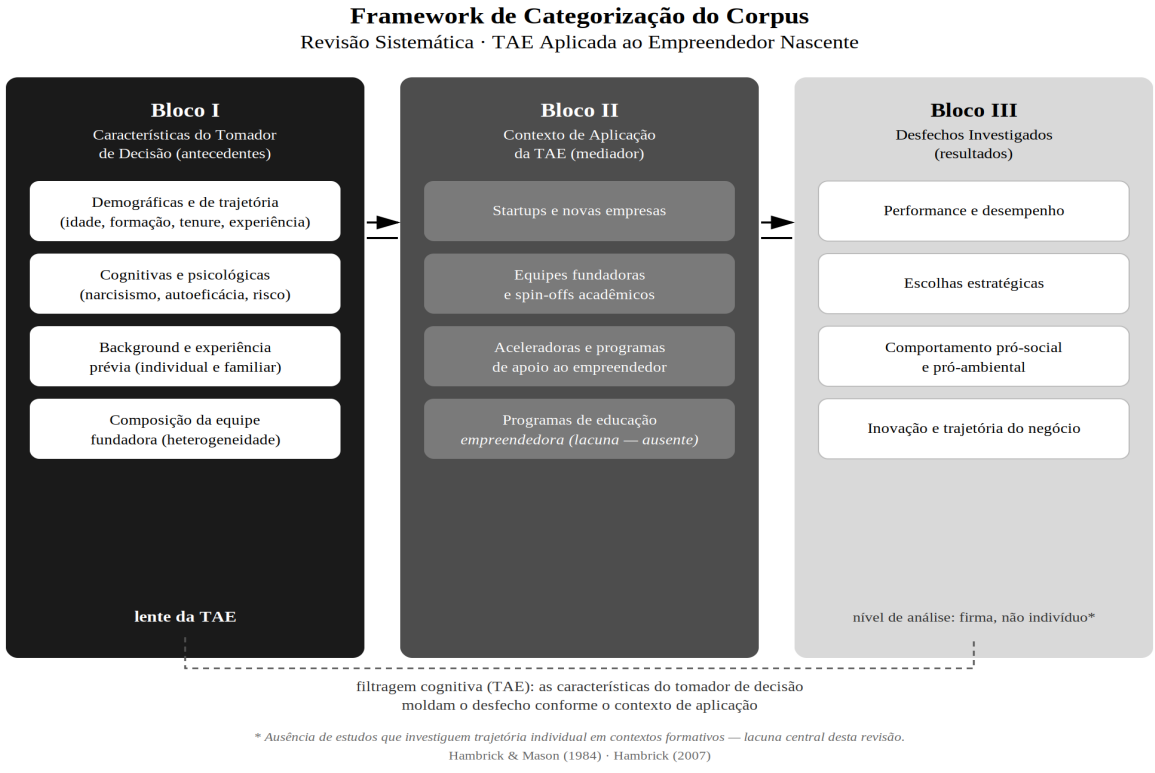
Com base em todas essas dimensões, o perfil do participante que será analisado é multidimensional: cada dimensão opera como filtro cognitivo e de valores, de acordo com a TAE. Vendo o que o participante percebe no programa, o que internaliza, o que transforma em intenção e o que efetivamente traduz em comportamento empreendedor. Tomadas em conjunto, essas características definem não apenas quem chega ao programa, mas como esse sujeito (com sua história, sua formação e suas disposições) processa e responde à experiência formativa que o programa oferece.

2.6 FRAMEWORK DE CATEGORIZAÇÃO DO CORPUS

As seções anteriores mapearam dois pilares distintos da literatura: a educação empreendedora e a TAE aplicada ao empreendedor nascente. O framework apresentado na Figura 1 sintetiza a lógica de categorização adotada nesta revisão para organizar os 101 artigos do corpus, derivada da premissa central da TAE: as características do tomador de decisão atuam como filtros cognitivos e de valores que moldam suas escolhas e os resultados alcançados, condicionados pelo contexto em que essa decisão é tomada.

Figura 1

Framework de Categorização do Corpus — TAE Aplicada ao Empreendedor Nascente



Nota. Elaborada pela autora com base na síntese dos 101 artigos do corpus.

Com base nessa premissa, o framework relaciona as características do tomador de decisão estudadas na literatura com o contexto empírico em que a TAE foi aplicada. Os estudos do corpus

investigam fundadores, CEOs ou equipes de startups, spin-offs acadêmicos e aceleradoras, isto é, sempre em organizações já constituídas, nunca em participantes de programas de educação empreendedora, o que caracteriza a lacuna evidenciada.

O framework também relaciona o contexto de aplicação aos desfechos investigados. Predominam desfechos de nível organizacional (performance, escolhas estratégicas, inovação) com poucas exceções que ampliam o desfecho para dimensões comportamentais, como o engajamento com objetivos de desenvolvimento sustentável. Em nenhum caso o desfecho corresponde à trajetória acadêmica ou de formação do próprio indivíduo, reforçando que o nível de análise permanece focado no negócio e não na pessoa.

As dimensões do framework são:

Bloco I: Características do tomador de decisão: demográficas e de trajetória (idade, formação, tenure, experiência), cognitivas e psicológicas (narcisismo, autoeficácia, propensão ao risco) e background/experiência prévia (individual e familiar). Essas variáveis funcionam, na lógica da TAE, como indicadores das disposições que filtram a percepção e a escolha.

Bloco II: Contexto de aplicação da TAE: startups e novas empresas, equipes fundadoras e spin-offs acadêmicos, aceleradoras e programas de apoio ao empreendedor. Programas de educação empreendedora não aparecem como contexto em nenhum estudo do corpus.

Bloco III: Desfechos investigados: performance e desempenho, escolhas estratégicas, inovação e comportamento pró-social e pró-ambiental. Os desfechos analisados são sempre relativos à firma, nunca à trajetória acadêmica do indivíduo.

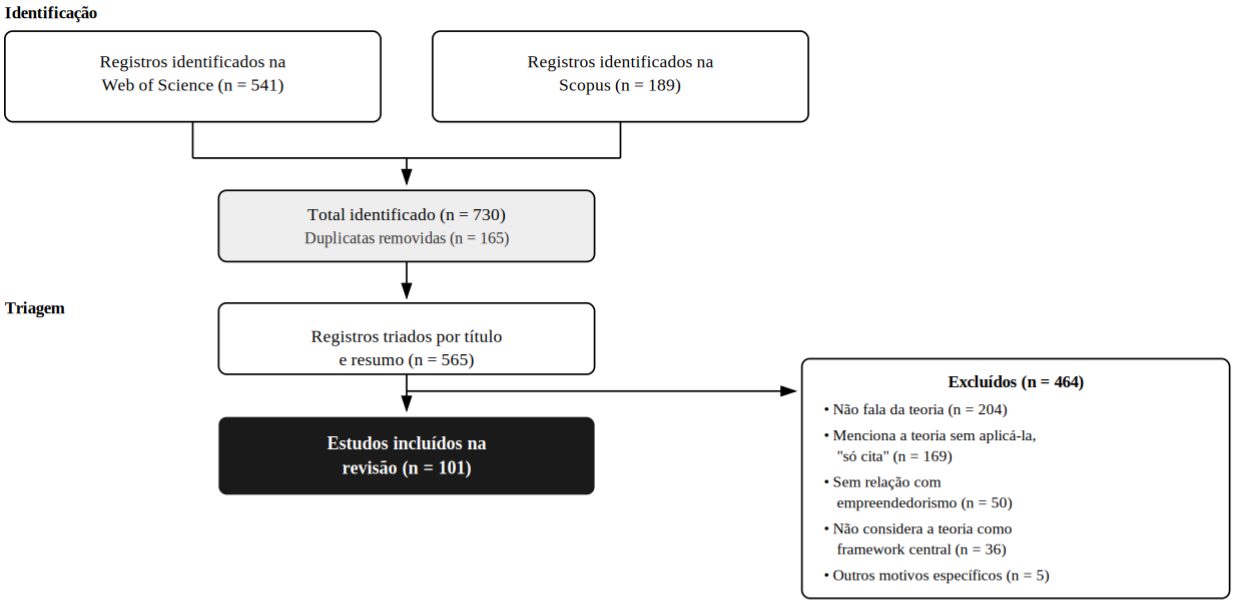
Relacionando os três blocos, é possível sintetizar a lógica organizadora do corpus: o efeito das características do tomador de decisão sobre os desfechos varia em função do contexto empírico em que a TAE é aplicada, mas esse contexto, em toda a literatura localizada, permanece restrito a organizações já constituídas. É essa lacuna (a ausência de estudos que apliquem essa lógica ao perfil de entrada de participantes em contextos formativos) que esta revisão evidencia e que fundamenta a proposta de um estudo empírico voltado a um programa de educação empreendedora.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta revisão foi conduzida como uma revisão sistemática da literatura, seguindo o protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), que orienta de forma estruturada as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, assegurando transparência e replicabilidade do processo de busca e seleção.

Para a execução do método PRISMA, foram realizadas buscas nas bases Web of Science e Scopus, considerando qualquer ano de publicação, no entanto foram encontrados artigos publicados de 2000 a 2025. A estratégia de busca combinou termos relacionados à Teoria do Alto Escalão com termos relacionados ao empreendedorismo, unidos pelo operador booleano AND: ("upper echelon*" OR "upper echelons theory") AND (entrepreneur* OR "new venture*" OR startup* OR "start-up*" OR "venture creation" OR "corporate entrepreneurship" OR "entrepreneurial orientation" OR "firm founding"). Na Web of Science, a busca foi refinada por tipo de documento (artigo), idiomas (inglês e português) e áreas temáticas (Management, Business, Economics, Business Finance, Psychology Multidisciplinary, Psychology Applied, Psychology Social, Psychology Experimental, Public Administration, Behavioral Sciences), resultando em 541 registros. Na Scopus, a busca foi refinada pelas áreas temáticas equivalentes (Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance; Social Sciences; Decision Sciences; Psychology), tipo de documento (artigo), idiomas (inglês e português), tipo de fonte (periódico) e estágio de publicação (final), resultando em 189 registros. Após a remoção de 165 duplicatas identificadas entre as duas bases, 565 registros foram triados por título e resumo. Desse total, 464 registros foram excluídos e 101 artigos foram incluídos nesta revisão. A Figura 2 apresenta o fluxo completo de identificação, triagem e inclusão dos estudos, seguindo o modelo PRISMA 2020.

Figura 2.
Fluxograma PRISMA de Seleção dos Estudos



Nota. Elaborado pela autora com base no protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021) e no registro de busca nas bases Web of Science e Scopus.

Nota. Elaborada pela autora com base no protocolo PRISMA 2020 e no registro de busca nas bases Web of Science e Scopus.

Após a seleção dos 101 artigos, foi realizada uma análise bibliométrica utilizando a técnica de pareamento. A matriz quadrada dos documentos mais citados foi preparada pelo Bibexcel e a Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi empregada usando o SPSS versão 25. Com a matriz de artigos do pareamento, aplicamos a técnica de redução de dimensionalidade chamada Análise Fatorial Exploratória (AFE), usando o software SPSS. Como critério de seleção para o número de componentes a serem retidos para análise, usamos o método do "cotovelo" (Cattell, 1966) e também o critério de autovalor de Kaiser (1960). Ambos os métodos convergiram para um número ideal de 4 fatores a serem extraídos. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,848) indicou adequação da amostra, por estar acima de 0,8, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett confirmou a relevância da amostra ($p < 0,001$) e a fatorabilidade da matriz ($\chi^2 = 4.175,07$; $gl = 1.275$). No SPSS, foi utilizado o método de extração por componentes principais, com rotação Varimax e normalização de Kaiser; os quatro fatores principais gerados explicam, explicam 65% da variância total da amostra, que foi reduzida para 51 artigos. Considerando que foi adotado o critério de carga fatorial mínima de 0,5 para inclusão dos artigos em cada fator (Comrey & Lee, 2013), os índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach) resultaram em níveis fortes para os quatro fatores (Fator 1 = 0,965; Fator 2 = 0,934; Fator 3 = 0,898; e Fator 4 = 0,868), todos acima de 0,800 estabelecido como critério de forte confiabilidade (Nunnally & Bernstein, 1994).

Como verificação adicional da robustez da análise de pareamento, empregamos uma segunda técnica complementar (Vogel & Güttel, 2013), a construção de um diagrama de rede, gerado no software Ucinet (Borgatti, Everett & Johnson, 2013) a partir da mesma matriz utilizada na AFE. Os quatro fatores foram plotados nessa rede, possibilitando visualizar graficamente as relações entre eles. A nomeação de cada fator resultou de uma leitura aprofundada do conteúdo dos artigos que o compõem, buscando uma denominação que capturasse seu núcleo temático comum.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada a partir da matriz de pareamento bibliográfico dos 51 artigos que atenderam ao critério de comunalidade mínima. A Tabela 1 apresenta a estrutura fatorial obtida, com a distribuição dos artigos entre os quatro fatores extraídos e suas respectivas cargas fatoriais, que juntos explicam aproximadamente 65% da variância total da amostra.

Para verificar a robustez da AFE obtida, foi construída uma rede de acoplamento bibliográfico com base na AFE (Vogel & Güttel, 2013), apresentada na Figura 3. Na rede, os 51 artigos são identificados pelos códigos "Par" e diferenciados por forma e cor de acordo com o fator ao qual pertencem: quadrados azuis representam o Fator 1, círculos amarelos o Fator 2, losangos vermelhos o Fator 3 e triângulos roxos o Fator 4.

A leitura da AFE e da rede de acoplamento bibliográfico juntas, permite caracterizar os quatro fatores, cada um remetendo a uma frente de pesquisa dentro da aplicação da TAE ao empreendedor nascente.

Fator 1 - Orientação empreendedora e desempenho da firma: No fator 1 são agrupados artigos que consideram a orientação empreendedora como mecanismo explicativo das características do gestor ou da equipe mais alta na hierarquia de uma empresa (Saiyed, Tatoglu, Ali e Dutta, 2023), outros artigos consideram a paixão empreendedora como mecanismo explicativo (Kiani, Yang, Ghani e Hughes, 2022; Vanhees, Schepers, Vandekerkhof e Michiels, 2023), orientação temporal (Banerjee, Karna, Sharma e Gupta, 2024), integridade (Gala e Kashmiri, 2022) e desempenho, inovação e internacionalização (Brändle, Golla e Kuckertz, 2019; Şahin e Gürbüz, 2020; Khan, Yang, Khan e Waheed, 2019; Crespo e Aurélio, 2020). Com base nisso, esse fator aplica a TAE ao contexto empreendedor de modo que a orientação empreendedora seja a principal variável que relaciona as características do gestor com os resultados da firma. Essa é a clássica premissa que Hambrick e Mason (1984) apresentaram de que as organizações refletem as características e desempenho de seus gestores.

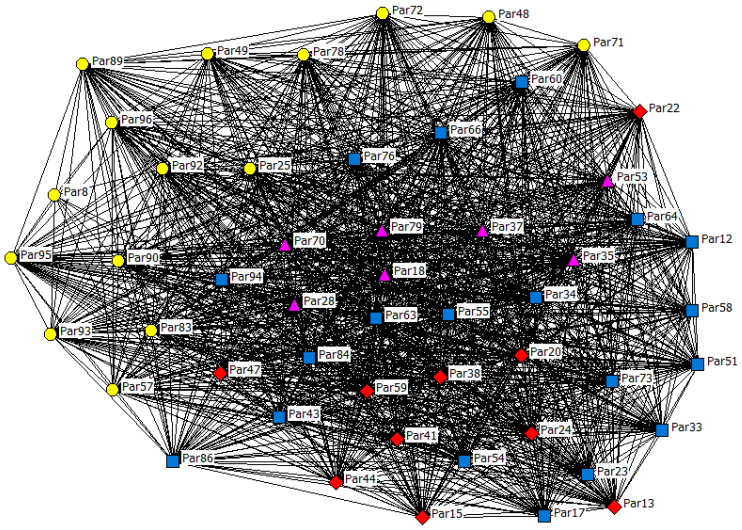
Fator 2 – Composição e diversidade das equipes de topo: O fator 2 enfatiza a dinâmica coletiva da equipe fundadora. Existem artigos que consideram a diversidade de nacionalidade (Boone, Lokshin, Guenter e Belderbos, 2019), experiência de trabalho (Pinelli, Debellis, Pongelli e Vallone, 2026) e formação (Boling e Vecchiarini, 2024), processos de imprinting sobre os valores de RH (Leung, Der Foo e Chaturvedi, 2013), atenção da diretoria a questões empreendedoras (Tuggle, Schnatterly e Johnson, 2010) e processos disfuncionais de equipe, como o comportamento abusivo (Hmieleski e Cole, 2023). Com base nisso, esse fator se relaciona com a premissa de Hambrick de 2007, em que é tratado o alto escalão como equipe, e não apenas no gestor individual. Por isso, no contexto do empreendedor nascente, tanto as características do fundador quanto a heterogeneidade da equipe fundadora operam como filtros relevantes.

Fator 3 – Liderança e processos cognitivo-comportamentais das equipes fundadoras: Chandranathan (2025) aborda a estrutura da liderança compartilhada em empresas empreendedoras a partir de experiências vividas pelos fundadores. Os outros artigos investigam sobre estilos de liderança compartilhada (Yu, Ma e Song, 2022) e transformacional (Lamsam e Charoensukmongkol, 2023), processos cognitivo-comportamentais internos à equipe, como o efeito de fault lines de personalidade (Qian, Zhang e Kuai, 2024), mindfulness empreendedora (Liu, Wu, Wang e Zhou, 2022) e visões compartilhadas sobre a oportunidade (Preller, Patzelt e Breugst, 2020). Esse fator é diferente dos outros em razão da presença de desfechos que extrapolam a performance financeira tradicional, como o desvio de missão em empreendimentos sociais (Zhuang, Wang e Li, 2025) e o empreendedorismo de artesãs (Yadav, Tripathi, Kumar e Shastri, 2025), sinalizando uma extensão da TAE para contextos de empreendedorismo social e para desfechos comportamentais, e não apenas estratégicos.

Tabela 1.
Análise Fatorial Exploratória

Referência	Legenda da rede	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades	Alfa de Cronbach
Tokman, Mousa e Dickson (2020)	**Par58**	0,881	0,102	0,044	0,199	0,828	
Brändle, Golla e Kuckertz (2019)	**Par64**	0,872	0,061	0,063	0,160	0,794	
Kadam, Rao, Kareem e Jabeen (2019)	**Par66**	0,831	0,111	0,152	0,181	0,758	
Banerjee, Karna, Sharma e Gupta (2024)	**Par17**	0,817	0,087	-0,024	0,343	0,793	
Saiyed, Tatoglu, Ali e Dutta (2023)	**Par34**	0,804	0,049	0,057	0,276	0,728	
Şahin e Gürbüz (2020)	**Par60**	0,798	0,049	0,132	0,043	0,659	
Kiani, Yang, Ghani e Hughes (2022)	**Par51**	0,798	-0,040	0,144	-0,050	0,662	
Zona (2016)	**Par76**	0,798	0,261	-0,025	0,191	0,742	
Mai, Xiong e He (2015)	**Par86**	0,797	-0,007	0,114	0,083	0,655	
Hsu e Chang (2021)	**Par55**	0,792	0,228	0,237	-0,050	0,738	**0,965**
Khan, Yang, Khan e Waheed (2019)	**Par73**	0,772	-0,017	0,265	0,103	0,678	
Engelen, Gupta, Strenger e Brettel (2015)	**Par84**	0,754	-0,028	0,068	0,323	0,679	
Crespo e Aurélio (2020)	**Par63**	0,754	0,156	0,235	-0,015	0,648	
Wang, Jiang e Ma (2021)	**Par54**	0,743	0,045	0,083	0,486	0,797	
Vanhees, Schepers, Vandekerkhof e Michiels (2023)	**Par33**	0,743	0,035	0,143	0,046	0,575	
Song, Chen, Xu, Jiang, Wang e Shi (2025)	**Par12**	0,707	-0,019	0,080	0,432	0,693	
Ensley, Pearson e Amason (2002)	**Par94**	0,667	0,205	-0,067	0,455	0,699	
Gala e Kashmiri (2022)	**Par43**	0,660	0,059	0,062	0,550	0,746	
Gutiérrez-Broncano, Linuesa-Langreo, Ruiz-Palomino e Silva (2024)	**Par23**	0,612	-0,025	0,525	0,214	0,697	
Patzelt, zu Knyphausen-Aufseß e Fischer (2009)	**Par93**	0,035	0,840	0,009	0,071	0,711	
Simsek, Heavey e Veiga (2010)	**Par96**	0,092	0,836	0,122	0,023	0,723	
Leung, Der Foo e Chaturvedi (2013)	**Par92**	0,106	0,820	0,066	0,118	0,702	
Tuggle, Schnatterly e Johnson (2010)	**Par90**	-0,008	0,816	0,180	-0,019	0,699	
Boone, Lokshin, Guenter e Belderbos (2019)	**Par71**	0,058	0,764	0,039	0,301	0,679	
Tang, Li e Liu (2016)	**Par78**	0,136	0,755	0,104	-0,004	0,600	
Civera, Lehmann e Meoli (2022)	**Par48**	0,131	0,752	0,171	-0,053	0,615	
Klotz, Hmieleski, Bradley e Busenitz (2014)	**Par95**	-0,009	0,732	0,098	0,117	0,560	**0,934**
Wei e Ling (2015)	**Par83**	0,015	0,728	0,146	-0,102	0,562	
Gauthier, Cohen e Meyer (2019)	**Par72**	0,036	0,719	0,260	0,246	0,646	
Baron, Tang e Hmieleski (2011)	**Par89**	-0,033	0,687	0,311	-0,090	0,578	
Pinelli, Debellis, Pongelli e Vallone (2026)	**Par8**	-0,065	0,687	-0,213	-0,108	0,533	
Boling e Vecchiarini (2024)	**Par25**	0,483	0,616	0,088	0,149	0,643	
Hmieleski e Cole (2023)	**Par49**	0,292	0,526	0,418	0,003	0,537	
Semrau, Fisch e Klingbeil (2021)	**Par57**	0,113	0,502	0,303	0,435	0,545	
Chandranathan (2025)	**Par13**	-0,011	0,022	0,795	0,056	0,636	
Yu, Ma e Song (2022)	**Par47**	0,028	0,178	0,786	0,170	0,679	
Ismail, Mohamad e Ahamat (2023)	**Par38**	0,164	0,265	0,685	0,192	0,604	
Yadav, Tripathi, Kumar e Shastri (2025)	**Par20**	0,169	0,110	0,661	0,419	0,653	
Preller, Patzelt e Breugst (2020)	**Par59**	-0,011	0,274	0,651	0,028	0,500	**0,898**
Achi (2024)	**Par22**	0,354	0,060	0,626	0,278	0,599	
Qian, Zhang e Kuai (2024)	**Par24**	0,179	0,355	0,619	0,163	0,568	
Lamsam e Charoensukmongkol (2023)	**Par44**	0,310	0,225	0,617	0,075	0,533	
Zhuang, Wang e Li (2025)	**Par15**	0,036	0,204	0,600	0,474	0,627	
Liu, Wu, Wang e Zhou (2022)	**Par41**	0,409	-0,062	0,599	0,168	0,559	
Gong, Zhang, Yang e Jia (2024)	**Par28**	0,231	-0,099	0,299	0,697	0,639	
Diánez-González e Camelo-Ordaz (2016)	**Par79**	0,312	-0,026	0,096	0,676	0,564	
Thapa e Shah (2023)	**Par35**	0,340	0,038	0,240	0,629	0,570	
Arulanandam, Selvan e Goh (2023)	**Par37**	0,398	0,096	0,312	0,616	0,644	**0,868**
Kwan, Wang, Wu e Ouyang (2025)	**Par18**	0,160	0,112	0,417	0,611	0,585	
Garcés-Galdeano, Garcia-Olaverri e Huerta (2021)	**Par53**	0,133	0,532	0,197	0,595	0,694	
Pryor, Holmes Jr, Webb e Liguori (2019)	**Par70**	0,457	0,089	0,300	0,506	0,563	

Figura 3.
Rede do pareamento



Fator 4 – Perfis psicológicos e familiares do CEO: Gong, Zhang, Yang e Jia (2024) apresenta a relação entre os focos de promoção psicológica do CEO e do CFO para uma ocorrência de fraude em aberturas de capital (IPO) de uma empresa. Os outros estudos comentam sobre traços psicológicos e configurações familiares do tomador de decisão: harmonia familiar do CEO (Kwan, Wang, Wu e Ouyang, 2025), orientação de longo prazo da equipe de topo (Thapa e Shah, 2023) e orientação a metas de executivos fundadores versus não fundadores (Pryor, Holmes Jr, Webb e Liguori, 2019), como também a associação a desfechos específicos, como a tomada de risco moderada por comitês de auditoria (Arulanandam, Selvan e Goh, 2023) e o conflito em spin-offs acadêmicos (Diánez-González e Camelo-Ordaz, 2016).

Em conjunto, os quatro fatores confirmam empiricamente a estrutura de categorização proposta na Figura 1: características do tomador de decisão (relacionadas à orientação empreendedora individual – Fator 1), à composição da equipe (Fator 2), a processos de liderança e cognição (Fator 3) ou a traços psicológicos e familiares (Fator 4) que funcionam como filtros que se relacionam a desfechos organizacionais distintos. Contudo, em nenhum dos 51 artigos selecionados abordam/aplicam para programas de educação empreendedora ou participantes em formação: todos os estudos investigam fundadores, CEOs ou equipes de organizações já constituídas. Essa constatação, corrobora a lacuna teórica e empírica evidenciada e reforça a relevância de investigar como as características do alto escalão, aqui sistematizadas em quatro frentes de pesquisa, se manifestam no perfil de entrada de participantes de programas de educação empreendedora.

5. DISCUSSÃO

Esta revisão teve como objetivo mapear e sintetizar como a TAE tem sido aplicada ao empreendedor nascente na literatura. A AFE e a rede de acoplamento bibliográfico, permitiram responder empiricamente à pergunta que orienta este estudo, organizando os 51 artigos mais representativos do corpus em quatro frentes de pesquisa: orientação empreendedora e desempenho da firma (Fator 1), composição e diversidade das equipes de topo (Fator 2), liderança e processos cognitivo-comportamentais das equipes fundadoras (Fator 3) e perfis psicológicos e familiares do CEO (Fator 4).

O Fator 1, maior em número de artigos e em variância total explicada, confirma que a orientação empreendedora se consolidou como o principal mecanismo pelo qual as características do alto escalão se traduzem em resultados organizacionais, dessa forma, valida a premissa de Hambrick e Mason (1984) de que as organizações são reflexo de seus dirigentes de topo. No entanto, é

perceptível que na maioria dos estudos desse fator que a orientação empreendedora é tratada como uma variável latente da firma, e não como uma característica do indivíduo propriamente dita, o que sugere uma oportunidade para pesquisas que investiguem, na origem, quais filtros cognitivos e de valores dos fundadores antecedem a própria formação da orientação empreendedora.

Já no Fator 2 que tem relação direta com a premissa de Hambrick de 2007, de que a TAE não deveria se restringir ao executivo individual, mas incorporar a dinâmica da equipe de alto escalão como unidade de análise. A predominância de estudos sobre diversidade, processos internos de equipes fundadoras confirma que esse tópico se consolidou também no contexto do empreendedor nascente, sugerindo que futuras investigações sobre programas de educação empreendedora poderiam se beneficiar de uma perspectiva de equipe, e não apenas individual.

Os Fatores 3 e 4 revelam uma extensão da TAE para além do desempenho financeiro tradicional, incorporando desfechos comportamentais, sociais e éticos (desvio de missão em empreendimentos sociais e a ocorrência de fraude associada a configurações psicológicas do alto escalão). Esse tópico tem relação direta com o que apresentado por Lema, Monje-Amor e Calvo (2026) em que relacionam características do empreendedor ao engajamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e o de Garcés-Galdeano, García-Olaverri e Huerta (2021), que tipifica perfis de CEO associados a diferentes escolhas estratégicas, aparecendo na categorização qualitativa do referencial teórico quanto na estrutura fatorial obtida empiricamente, reforçando a validade da leitura teórica realizada nesta revisão.

O achado mais relevante desta revisão, no entanto, é negativo: em nenhum dos 101 artigos do corpus o contexto empírico corresponde a um programa de educação empreendedora ou a participantes ainda em formação. Todos os estudos investigam fundadores, CEOs ou equipes de organizações já constituídas, o que caracteriza a lacuna contextual evidenciada ao longo desta revisão. Essa lacuna é teoricamente relevante à luz do próprio refinamento de Hambrick (2007): a TAE é mais poderosa em contextos de alta discricionariedade gerencial, com poucas restrições institucionais e maior liberdade de escolha. Ora, um participante de um programa de educação empreendedora (ainda sem estrutura organizacional consolidada, sem rotinas estabelecidas e sem pressões institucionais que caracterizam uma firma madura), representa um contexto de discricionariedade potencialmente ainda maior do que o de um fundador de startup em estágio inicial, tornando esse público um terreno teoricamente fértil, porém empiricamente inexplorado, para a aplicação da TAE.

Esta revisão apresenta limitações que devem ser consideradas. Primeiro, a busca foi restrita às bases Web of Science e Scopus e aos idiomas inglês e português, o que pode ter excluído estudos relevantes publicados em outras línguas ou indexados em outras bases. Segundo, para 42 dos 101 artigos (41,6%) a classificação metodológica não pôde ser determinada apenas pela leitura do resumo, o que torna essa caracterização preliminar e sujeita a ajustes após a leitura do texto completo dos estudos. Por fim, a AFE e a rede de acoplamento bibliográfico foram realizadas sobre uma matriz de concorrência de referências, método que capta similaridade temática entre artigos com base nas citações compartilhadas, mas não substitui uma leitura de conteúdo aprofundada de cada estudo individualmente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão sistemática, seguindo o protocolo PRISMA 2020, mapeou como a TAE tem sido aplicada ao empreendedor nascente na literatura. A partir de 101 artigos identificados nas bases Web of Science e Scopus, a AFE e a análise de rede de acoplamento bibliográfico organizaram a produção científica em quatro frentes de pesquisa (orientação empreendedora e desempenho da firma, composição e diversidade das equipes de topo, liderança e processos cognitivo-comportamentais das equipes fundadoras, e perfis psicológicos e familiares do CEO), confirmando empiricamente a estrutura de categorização proposta a partir da revisão teórica.

A principal contribuição desta revisão é evidenciar, de forma sistemática e por meio de duas abordagens complementares: a categorização qualitativa da literatura e a análise bibliométrica que a TAE, apesar de amplamente validada como lente para compreender fundadores, CEOs e equipes de organizações já constituídas, nunca foi aplicada ao perfil de entrada de participantes em programas de educação empreendedora. Essa lacuna é reforçada pela ausência de qualquer artigo do corpus com afiliação institucional no Brasil, o que caracteriza tanto uma lacuna teórica quanto geográfica e justifica a originalidade de um futuro estudo empírico que aplique a TAE a esse contexto.

Com base nas frentes de pesquisa identificadas e nas características individuais sistematizadas nesta revisão (curso de origem, tempo de permanência no programa, experiência prévia com empreendedorismo e background familiar empreendedor), sugere-se como agenda futura um estudo empírico que investigue como esses filtros cognitivos e de valores diferenciam o modo como participantes de um mesmo programa de educação empreendedora percebem, internalizam e traduzem a experiência formativa em intenção e comportamento empreendedor. Um desenho longitudinal, que acompanhe os participantes ao longo do programa e após sua conclusão, permitiria captar não apenas o efeito médio do programa, mas a heterogeneidade de respostas prevista pela TAE, contribuindo tanto para o avanço teórico da aplicação da TAE a contextos formativos quanto para o aperfeiçoamento prático do desenho de programas de educação empreendedora no Brasil.

REFERÊNCIAS

Arruda, C., Burcharth, A., Barcellos, E. P., & Lourencini, S. P. (2023). Impacts of entrepreneurship education on Brazilian undergraduate students: An empirical study comparing compulsory and elective disciplines. REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal, 12(3), e2443.

Arulanandam, B. V., Selvan, C., & Goh, X. T. (2023). Critical factors influencing firms' risk-taking behaviour: CEO characteristics and the moderating role of the audit committee. Central European Business Review, 12(5), 1–41.

Banerjee, S., Karna, A., Sharma, S., & Gupta, V. K. (2024). CEO's temporal orientation and entrepreneurial orientation of firm: The contingent effects of environmental characteristics. Acta Psychologica, 250, 104560.

Boling, J. R., & Vecchiarini, M. (2024). Entrepreneurial orientation and the interaction of top management team background characteristics. *Journal of Management & Organization, 30*(1), 1–17.

Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. Strategic Management Journal, 40(2), 277–302.

Brahmana, R. K., Setiawan, D., Lau, E., & Kontesa, M. (2024). Do the Characteristics of Startup Founders Matter for Funding Performance?. *Journal of Indonesian Economy and Business*, *39*(3), 328.

Brändle, L., Golla, S., & Kuckertz, A. (2019). How entrepreneurial orientation translates founders' social identities into performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(7), 1433–1451.

Chandranathan, P. (2025). Lived experiences and the structure of shared leadership in entrepreneurial firms: delegation, empowerment and performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 32*(4), 858–881.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Psychology Press.

Crespo, N. F., & Aurélio, D. (2020). Between domestic and international new ventures: The relevance of entrepreneurs' and firms' characteristics. European Journal of International Management, 14(1), 28–54.

Denicolai, S., Hagen, B., & Pisoni, A. (2015). Be international or be innovative? Be both? The role of the entrepreneurial profile. *Journal of International Entrepreneurship, 13*(4), 390–417.

Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. Journal of Small Business Management, 53(1), 75–93.

Gala, P., & Kashmiri, S. (2022). Exploring the dark side of integrity: Impact of CEO integrity on firms' innovativeness, risk-taking and proactiveness. *European Journal of Marketing, 56*(7), 2052–2102.

Garcés-Galdeano, L., García-Olaverri, C., & Huerta, E. (2021). Does one size fit all? CEO profiles and strategic management choices. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 34*(2), 244–269.

Gong, M., Zhang, Z., Yang, X., & Jia, M. (2024). Birds of a feather flock together: How and when does the fit of CEO–CFO high promotion focus predict new venture initial public offering fraud? *Corporate Governance: An International Review*, 1–20.

Grilli, L. (2022). Entrepreneurship and new product development: Exploring the "advantage of youth" and "business acumen" views. *Journal of Product Innovation Management, 39*(5), 662–685.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334–343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193–206.

Hmieleski, K. M., & Cole, M. S. (2023). The contingent effects of intrateam abusive behavior on team thriving and new venture performance. Journal of Management, 49(2), 808–838.

Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. Journal of Business Venturing, 18(2), 283–300.

Khan, S. Z., Yang, Q., Khan, N. U., & Waheed, A. (2019). Entrepreneurship posture and new venture performance in Pakistan. Human Systems Management, 38(1), 55–72.

Kiani, A., Yang, D., Ghani, U., & Hughes, M. (2022). Entrepreneurial passion and technological innovation: The mediating effect of entrepreneurial orientation. Technology Analysis & Strategic Management, 34(10), 1139–1152.

Krueger, N. F., Jr., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. Journal of Business Venturing, 15(5–6), 411–432.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 577–597.

Kwan, H. K., Wang, Y., Wu, X., & Ouyang, X. (2025). CEO family harmony and firm product innovation performance: A moderated mediation model of the CEO–TMT interface. *Journal of Management & Organization*, 31(4), 2019–2038.

Lamsam, N., & Charoensukmongkol, P. (2023). Effect of CEO transformational leadership on organizational ethical culture and firm performance: The moderating effect of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies, 17*(3), 539–558.

Lema, Y. A., Monje-Amor, A., & Calvo, N. (2026). Individual and organizational drivers of pro-social and pro-environmental entrepreneurial behavior for the institutionalization of SDGs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 32*(2), 463–483.

Leonelli, S. (2024). The antecedents to habitual entrepreneurship: Exploring the role of entrepreneurs' narcissism and educational level. *Entrepreneurship Research Journal, 14*(3), 1161–1192.

Leung, A., Foo, M. D., & Chaturvedi, S. (2013). Imprinting effects of founding core teams on HR values in new ventures. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(1), 87–106.

Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), 593–617.

Liu, X., Wu, X., Wang, Q., & Zhou, Z. (2022). Entrepreneurial mindfulness and organizational resilience of Chinese SMEs during the COVID-19 pandemic: The role of entrepreneurial resilience. Frontiers in Psychology, 13, 992161.

Nações Unidas. (2015). Objetivos de desenvolvimento sustentável. https://brasil.un.org/pt-br/sdgs

Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. Journal of Small Business Management, 49(1), 55–70.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed., New York, NY: McGraw-Hill.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71.

Pandey, S., Deshpande, A. P., & Dani, M. V. (2026). A study of moderating effect of age on the leadership style of entrepreneur vs intrapreneur impacting innovation at work. *International Journal of Innovation Science, 18*(3), 875–892.

Preller, R., Patzelt, H., & Breugst, N. (2020). Entrepreneurial visions in founding teams: Conceptualization, emergence, and effects on opportunity development. *Journal of Business Venturing, 35*(2), Artigo 105914.

Patzelt, H., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. British Journal of Management, 19(3), 205–221.

Pinelli, M., Debellis, F., Pongelli, C., & Vallone, T. (2026). Top management teams, work experience diversity and the speed of international entrepreneurship: An upper echelons perspective. Review of Managerial Science, 20(5), 1491–1512.

Pitombeira, R. T. A., Sousa-Filho, J. M. de, & Ferreira Neto, M. N. (2023). Paixão, educação e criatividade e seus efeitos na intenção empreendedora. Revista de Administração de Empresas, 63(6), e2021-0438.

Pryor, C., Holmes, R. M., Jr., Webb, J. W., & Liguori, E. W. (2019). Top executive goal orientations' effects on environmental scanning and performance: Differences between founders and nonfounders. Journal of Management, 45(5), 1958–1986.

Qian, S., Zhang, Y., & Kuai, P. (2024). Entrepreneurial team personality-faultline strength and performance: The non-linear relationship and boundary conditions. *Journal of Organizational Change Management*, *37*(3), 529–545.

Reynolds, P. D., & White, S. B. (1997). *The entrepreneurial process: Economic growth, men, women, and minorities*. Praeger.

Rojer, G., Jr., Watkins-Fassler, K., de Juan Díaz, R., & Rai, A. (2022). The impact of CEO characteristics on the international entrepreneurship of small island-based firms. Island Studies Journal, 18(2).

Sahin, F., & Gürbüz, S. (2020). Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating role of cultural intelligence. Journal of Management & Organization, 26(2), 263–287.

Saiyed, A. A., Tatoglu, E., Ali, S., & Dutta, D. K. (2023). Entrepreneurial orientation, CEO power and firm performance: An upper echelons theory perspective. Management Decision, 61(6), 1773–1797.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). Educação empreendedora: Aplicação. https://cer.sebrae.com.br/visualizar/educacao-empreendedora-aplicacao/

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. (2024). Retrato do empreendedorismo no Brasil: GEM 2024–2025. https://sebraepr.com.br/impulsiona/retrato-do-empreendedorismo-no-brasil-gem-2024-2025/

Shirokova, G., Galieva, N., White, J. V., & Doktorova, D. (2024). Narcissism, workaholism, family support and new venture performance: A moderated mediation model. *Small Business Economics, 63*(1), 379–419.

Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. Macmillan.

Thapa, N., & Shah, P. (2023). Assessing psychological and environmental factors influencing the long-term orientation of TMTs. *Journal of Advances in Management Research*, 20(2), 265–290.

Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. Academy of Management Journal, 53(3), 550–571.

Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(2), 249–271.

Vanhees, R., Schepers, J., Vandekerkhof, P., & Michiels, A. (2023). The effect of CEO entrepreneurial passion on family firm entrepreneurial orientation: Does generational stage matter? Management Decision, 61(7), 1912–1931.

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446.

Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5), 895–923.

Wise, S., & Valliere, D. (2025). The effects of personal attributes of managing directors on startup accelerator performance. *Journal of Entrepreneurship, 34*(1), 111–150.

Yadav, U. S., Tripathi, R., Kumar, A., & Shastri, R. K. (2025). Evaluation of factors affecting women artisans as entrepreneurs in the handicraft sector: A study on financial, digital technology factors and developmental strategies about ODOP in Uttar Pradesh to boost economy. *Journal of the Knowledge Economy, 16*, 3663–3716.

Yu, J. R., & Chen, S. M. (2016). Gender moderates firms' innovation performance and entrepreneurs' self-efficacy and risk propensity. *Social Behavior and Personality, 44*(4), 679–691.

Yu, J., Ma, Z., & Song, W. (2022). New venture top management team's shared leadership and its indirect effect on strategic performance: Findings from SEM and fsQCA. Leadership & Organization Development Journal, 43(3), 435–456.

Zhuang, X., Wang, C., & Li, B. (2025). Navigating mission drift in social enterprises: The interplay of social entrepreneurs' dual "business facet" and governance structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, *37*(5–6), 714–739.