



## Capital Social na Formação da Abordagem Educacional “Laboratório de Gestão”

Maria Clara Martins de Souza <sup>a</sup>, Érica Augusta Pachêco <sup>b</sup>, Sandra Regina Holanda Mariano <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal Fluminense, RJ, [mariaaclaramartins@gmail.com](mailto:mariaaclaramartins@gmail.com)

<sup>b</sup> Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal Fluminense, RJ, [ericaapacheco@gmail.com](mailto:ericaapacheco@gmail.com)

<sup>c</sup> Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal Fluminense, RJ, [sandramariano@id.uff.br](mailto:sandramariano@id.uff.br)

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.11.2.359>

### informação do artigo

*Histórico da Publicação:*

Recebido 20 de agosto de 2020

Aceito 30 novembro de 2020

Disponível online 31 de dezembro de 2020

*Palavras-chaves:*

Educação Empreendedora  
Capital Social  
Laboratório de Gestão

### resumo

A literatura expõe a necessidade de melhor compreender o ambiente educacional em Administração orientado ao empreendedorismo de forma que a construção do conhecimento deve se apoiar na reflexão, criatividade, inovação e execução. A proposta do Laboratório de Gestão, enquanto abordagem educacional baseada nos pressupostos da aprendizagem vivencial, se constitui em importante ambiente de pesquisa contextualizado nas discussões atuais da Educação Empreendedora (EE). A presente pesquisa, portanto, investigou os fatores do capital social (conteúdo, governança e estrutura) associados à elaboração e futura consolidação do Laboratório de Gestão junto à sociedade e comunidade científica. Foi constatado que essa abordagem educacional possui características de um empreendedorismo acadêmico (EA) e precisa de maiores esforços para ser divulgada e utilizada pelas instituições acadêmicas e organizacionais. A literatura revela que o capital social fornece as diretrizes para as políticas e pode orientar a como encorajar os profissionais em contextos universitários a fortalecer suas redes sociais e levantar capital. Logo, por meio da técnica da história oral, o professor e doutor Murilo Alvarenga de Oliveira, responsável pela implantação do Laboratório de Gestão na Universidade Federal Fluminense foi entrevistado. Por meio da análise de conteúdo, foi possível analisar os fatores conteúdo, governança e estrutura, aspectos do capital social, relevantes para a maior consolidação científica da abordagem educacional em questão.

© 2020 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

### article info

*Article history:*

Received 20 August 2020

Accepted 30 November 2020

Available online 31 December 2020

*Keywords:*

Entrepreneurial education  
Social capital  
Management lab

### abstract

The literature exposes the need to better understand the educational environment in Administration oriented to entrepreneurship so that the construction of knowledge must be based on reflection, creativity, innovation and execution. The Management Laboratory's proposal, as an educational approach based on the assumptions of experiential learning, constitutes an important research environment contextualized in the current discussions of Entrepreneurial Education (EE). The present research, therefore, investigated the social capital factors (content, governance and structure) associated with the elaboration and future consolidation of the Management Laboratory with society and the scientific community. It was found that this educational approach has characteristics of academic entrepreneurship (EA) and needs greater efforts to be disseminated and used by academic and organizational institutions. The literature reveals that social capital provides guidelines for policies and can guide how to encourage professionals in university settings to strengthen their social networks and raise capital. Then, using the technique of oral history, professor and doctor Murilo Alvarenga de Oliveira, responsible for the implementation of the Management Laboratory at Universidade Federal Fluminense was interviewed. Through content analysis, it was possible to analyze the factors content, governance and structure, aspects of social capital, relevant to the greater scientific consolidation of the educational approach in question.

© 2020 LAGOS Journal. All rights reserved.

## 1. Introdução

A educação empreendedora (EE) se mostra aliada à economia de uma sociedade. Há o pressuposto tácito entre os pesquisadores da área sobre a relação entre EE e o crescimento econômico, bem como com a geração de empregos (Sirelkhatim & Gangi, 2015). Por essa razão, o tema "empreendedorismo" conquistou um espaço relevante na academia através do apoio de mais de 40 jornais científicos (Lima, Lopes, Nassif, & Silva, 2015).

No contexto brasileiro, o estudo do tema também se mostra significativo. A pesquisa de Lima, Lopes, Nassif e Silva (2015) mostrou que os estudantes de nível superior no Brasil são mais motivados a se matricular em cursos e atividades voltados ao empreendedorismo do que o restante da amostra de discentes em outras nações. Devido a esse potencial, a literatura expõe a necessidade de melhor compreender o ambiente educacional em Administração orientado ao empreendedorismo. As universidades devem estar permeadas pela intenção de empreender, algo além do processo de ensino-aprendizagem. Portanto, a construção do conhecimento deve se apoiar na reflexão, criatividade, inovação e execução (Guimarães & Lima, 2016).

Sobre as práticas educacionais, há os métodos tradicionais e os não tradicionais. Os primeiros envolvem leituras, seminários, workshops e estudos de caso. Na área da EE, apesar das desvantagens que esses apresentam no processo prático e propulsor da criatividade, continuam sendo os mais comuns. Dessa forma, os métodos não tradicionais, que envolvem a aprendizagem vivencial, estão se tornando mais utilizados. Esses últimos proporcionam aos alunos aprender com as falhas e desenvolver habilidades de gestão como consequência de um programa experiencial (Maritz & Brown, 2013).

Nesse cenário, a abordagem ativa ou experiencial de aprendizagem está imbricada na EE. Por esse motivo, é necessário discutir e aprofundar o entendimento sobre essa teoria e os efeitos produzidos nos alunos. As pesquisas devem investigar os significados da ação, reflexão e experiência, além da ligação desses conceitos com o empreendedorismo (Hägg & Kurczewska, 2016).

Dessa forma, a proposta do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013), enquanto abordagem educacional baseada nos pressupostos da aprendizagem vivencial, se constitui em importante ambiente de pesquisa contextualizado nas discussões atuais da EE. Essa proposta surgiu como ampliação dos jogos de empresas, técnica amplamente empregada em universidades, faculdades e escolas de Administração para o treinamento e estudos sobre gestão e tomada de decisão (Oliveira, 2009).

A presente pesquisa, portanto, apresenta como contribuição a análise de quais fatores estiveram relacionados à formulação dessa proposta no ambiente acadêmico em Administração e quais ainda são necessários explorar para alcançar maior consolidação científica. Além disso, foi constatado que a abordagem educacional possui características de um empreendedorismo acadêmico (EA) e precisa de maiores esforços para ser divulgada e utilizada pelas instituições educacionais.

Sobre o EA e como transferir a tecnologia desenvolvida pelas pesquisas, esses são campos de estudos novos e ainda em maturação. A literatura revela que o capital social fornece as diretrizes para as políticas e análises de viabilidade financeira. Além disso, pode orientar a como encorajar os profissionais em contextos universitários a fortalecer suas redes sociais e

levantar capital (Wright, 2014).

Dessa forma, o Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) pode ser entendido como abordagem educacional embasada nos pressupostos da aprendizagem vivencial e importante ambiente de pesquisa para entendimento da apreensão dos conteúdos pelos alunos no contexto da EE. Assim, o objetivo da pesquisa foi analisar quais fatores do capital social (conteúdo, governança e estrutura) tornaram possível sua concepção, posterior divulgação no meio científico e quais ainda são necessários explorar para a maior consolidação nos ambientes educacionais.

Os dados da pesquisa foram levantados por meio de entrevista com o professor e doutor em Administração, Murilo Alvarenga Oliveira. A sua tese de doutorado se constituiu na institucionalização do Laboratório de Gestão no curso de Administração da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda no estado do Rio de Janeiro e foi defendida em 2009. Durante o doutorado do entrevistado, o orientador foi o professor e doutor em Administração, Antonio Carlos Aidar Sauaia, acadêmico responsável pela criação do termo "Laboratório de Gestão". Este foi oficializado em publicação do ano de 2008 pela editora Manole por meio do livro "Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada".

Sobre a estrutura do artigo, este está estruturado da seguinte forma: o tópico 2 apresenta o quadro teórico relacionado à aprendizagem vivencial no contexto da EE, o 3 descreve os jogos de empresas no contexto educacional e das pesquisas gerenciais, o quarto caracteriza o Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) como EA e fornece as teorias necessárias para compreendê-lo nesse âmbito. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, resultados, discussão e a conclusão.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Aprendizagem Vivencial no contexto da Educação Empreendedora

A EE e os treinamentos em empreendedorismo (TE), atualmente, são campos de estudos reconhecidos e estabilizados e estão concentrando cada vez mais atenção das políticas públicas e dos acadêmicos. Representam tanto o campo educacional quanto o das intervenções formais de treinamento, pois ambas as áreas compartilham a meta de desenvolver intenções empreendedoras e habilidades para contribuir com a melhor performance dos estudantes em novos negócios (Valerio; Parton & Robb, 2014).

De acordo com Valerio et al. (2014), a EE e os treinamentos em empreendedorismo (TE) possuem diferentes objetivos e resultados. A primeira possui como foco construir conhecimentos e habilidades sobre ou para o empreendedorismo. Por outro lado, os TE têm como foco a construção de conhecimentos para iniciar ou gerir uma empresa.

Mais especificamente sobre a EE, é muito comum entre os acadêmicos defini-la por meio dos termos "sobre", "para" e "através". A primeira abordagem enfatiza o estudo do empreendedorismo no campo teórico, a segunda prepara os estudantes para iniciarem novos negócios e, por fim, a terceira sugere o aprendizado por meio de outras disciplinas ou em contextos empresariais (Hannon, 2005).

Nesse cenário, autores afirmam ser insuficiente a abordagem "sobre" ao definirem como imprescindível a

experiência no processo de aprendizado ao avaliar que empreender está associado com ação. Entretanto, é necessário mais do que simulações. Essas tornam possível vivenciar o senso de urgência e a pressão criada nas situações reais. Por isso, Ollila e Middleton (2011) propuseram em seu estudo aliar uma incubadora na educação universitária para possibilitar aos estudantes criar um negócio como parte da EE. Dessa forma, a proposta das autoras é ir além da abordagem “para” e atingir a “através” por meio de negócios reais.

Donnella, Ollilad e Middleton (2014) avançam ao pesquisar a construção da identidade do empreendedor ao longo da EE baseada na aprendizagem vivencial e como estará integrada posteriormente com as habilidades individuais e o conhecimento. Ou seja, as autoras pesquisam não mais a questão do aprender, mas sim a formação social da identidade observada como primordial para o empreendedor iniciar seus negócios. Foi observado que as experiências vivenciais permitiram a análise de incidentes críticos, a avaliação sobre a possibilidade de gerenciá-los, promovendo situações para refletir, preparar e negociar, aumentando o senso de identidade empresarial.

Na literatura, portanto, há o consenso sobre os programas “tradicionais”, baseados em leituras e propostas não experienciais no contexto da EE não serem suficientes. Além disso, as abordagens experienciais definidas pela interação, participação, simulação da realidade aparecem como necessárias à formação empreendedora. Entretanto, há uma lacuna em termos de evidência sobre como promovem a aquisição dos conhecimentos estipulados inicialmente e como tornam os estudantes mais competentes em gerar e implementar as ideias sobre negócios (Scott, Penaluma & Thompson, 2016).

Nesse sentido, Kakouris (2015) enfatiza, apesar de amplas pesquisas sobre o tema, não haver evidências suficientes para afirmar o aprendizado dos estudantes no contexto da EE por meio da abordagem vivencial. Assim, sugere compreender melhor o modelo teórico de Kolb (1984), um dos principais teóricos da aprendizagem vivencial. Essa proposta teórica é utilizada amplamente na EE e precisa ser estudada para contribuir com o avanço nas pesquisas sobre o aprendizado por meio das vivências (Matsuo, 2015). De acordo com esse modelo, a aquisição de conhecimentos ocorre quando o aluno alcança quatro etapas de um ciclo. Este é composto por: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2005; Kolb, Kolb, Passarelli & Sharma, 2014).

Por meio do processo educacional que perpassa cada uma dessas etapas, o aprendizado no empreendedorismo ocorre quando a significação das situações vivenciadas permite alcançar a conceituação abstrata. Entretanto, uma desorientação por parte dos alunos pode ocorrer durante a observação reflexiva, em que é necessário atribuir um significado para as experiências. Por isso, Kakouris (2015) salienta a necessidade de refletir sobre a possibilidade de unir uma perspectiva instrucional, ou seja, centrada na orientação do instrutor, com a experiencial.

Devido à literatura indicar ainda ser necessário pesquisar a abordagem vivencial inserida na EE e como ocorre o aprendizado dos estudantes nesse contexto, o Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) se constitui como relevante proposta educacional. Esta permite pesquisas sobre jogos, simulações e a produção de relatórios técnicos científicos. Proporciona também a compreensão por parte do aluno do caráter sistêmico de uma organização e torna o conhecimento, antes apenas memorizado, em conteúdo prático (Suaia, 2010). A próxima seção possui como objetivo descrever essa abordagem educacional como

ampliação das pesquisas em jogos de empresas.

## 2.2. Jogos de Empresas para Educação e Pesquisa Gerencial

Os jogos de empresas (JE) surgiram na década de 1950 por meio da utilização no contexto militar. Por oferecer uma nova teoria educacional e ter um histórico de sucesso na Segunda Guerra Mundial devido às técnicas operacionais pesquisadas e desenvolvidas, os jogos rapidamente começaram a ser utilizados nas escolas de negócios e por empresas de treinamento (Keys & Wolfe, 1990).

Dessa forma, os JE são utilizados para criar ambientes de aprendizagem e mudanças comportamentais. Para isso, são necessárias as simulações que se referem a uma simplificação da realidade para induzir respostas dos estudantes (Keys & Wolfe, 1990).

Sobre a possibilidade de efetuar pesquisas no contexto dos JE, Cohen e Rhenman (1961) destacam as vantagens destes frente aos experimentos de laboratório em situações cujo objetivo é realizar pesquisas para averiguar as mudanças nas estruturas organizacionais, habilidades de comunicação em ambientes como o empresarial, militar e governamental. A vantagem é atenuada quanto mais próximo à realidade for o jogo.

Em revisão de literatura recente, Petridis et al. (2015) mostram que a educação e as pesquisas por meio dos JE continuam sendo temas relevantes e pesquisados. O aprendizado por meio dessa ferramenta é de conhecimento da literatura há alguns anos. Os pesquisadores evidenciam as vantagens de utilizá-los para motivar e influenciar os comportamentos dos participantes. São largamente utilizados por empresas como a IBM, Microsoft, Dell, Cisco para treinar seus trabalhadores.

No Brasil, os temas JE para educação e pesquisa também se destacam. Em revisão de Mrtvi, Westphl, Bandeira-de-Mello e Feldman (2016), os autores constataram, assim como em publicações nacionais anteriores, haver grande volume de artigos nas áreas. Entretanto, esse não foi o foco da pesquisa e sim a classificação dos estudos produzidos no Brasil. Foi averiguada a predominância de pesquisas com os JE enquanto objeto de estudo (77,9%) frente ao percentual de 21,1% que os utilizaram como ambiente de pesquisa. Esse dado é consequência do campo de estudo ser relativamente novo. Dessa forma, a literatura evidencia uma oportunidade de revigoramento dos JE enquanto ambiente de pesquisa.

É nesse contexto que surge o Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) como ampliação dos JE e simulações, além de ser ambiente de pesquisas em temas diversos. Refere-se a uma abordagem educacional estimuladora da produção científica. Portanto, possui as condições necessárias para a realização de pesquisas, pois o simulador provoca dados objetivos e estes podem ser comparados e estudados à luz de teorias diversas. De forma concomitante, o jogo possibilita o estudo de comportamentos dos participantes ao tomarem decisões e o teste da aplicação de modelos ao gerir os negócios (Oliveira, 2009).

Dessa forma, o Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) é composto por três conceitos: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa teórica-empírica. O primeiro refere-se às regras econômicas, o jogo à vivência na qual os grupos interagem para tomar decisões estratégicas e a pesquisa ocorre durante a identificação de um problema de pesquisa sobre o qual os alunos deverão produzir um relatório técnico-científico ou artigo (Suaia, 2010).

À seguir, será descrito a forma como o Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) surgiu como resultado de intensas pesquisas. Além disso, será fornecido o quadro teórico necessário para analisar sua construção e futura consolidação científica por meio da teoria do capital social no contexto do EA.

### 2.3. O Laboratório de Gestão e o Empreendedorismo Acadêmico

O Laboratório de Gestão surgiu em 2008, oficializado por meio do livro “Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada”, publicado pela editora Manole e de autoria do professor e doutor em Administração Antonio Carlos Aida Suaia. O termo, sua conceituação bem como a proposta de ampliação dos JE e simulações, foram consequência dos 23 anos de estudos do grupo SIMULAB da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (Oliveira, 2009).

Em 2009, a metodologia foi replicada no curso de graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF) pelo professor e doutor em Administração Murilo Oliveira Alvarenga como resultado da sua tese de doutorado. Como justificativa do estudo, Alvarenga (2009) enfatiza não ter encontrado estudos correspondentes à implantação do Laboratório de Gestão (Suaia, 2008), embora o grupo SIMULAB já oferecesse consultorias em termos metodológicos a algumas Instituições de Educação Superior (IES).

Como resultado da pesquisa realizada por Oliveira (2009), foi constatada a aproximação da teoria e prática organizacional, valorização das ações pedagógicas com base na aprendizagem e não apenas no ensino doutrinário e demonstração do potencial da aprendizagem vivencial como forma de integrar os métodos de ensino. Além da integração de conteúdos apreendidos em contextos acadêmicos e/ou profissionais, Suaia (2013) salienta a possibilidade de utilizar o Laboratório de Gestão como ambiente de pesquisa.

Ao considerar a metodologia aqui exposta como embasada na aprendizagem vivencial (Suaia, 2013), essa torna-se relevante para o estudo na EE. A literatura enfatiza a necessidade de pesquisas sobre o tema ao afirmar não haver evidências suficientes sobre o aprendizado no contexto da EE por meio das técnicas vivenciais (Kakouris, 2015).

Apesar da contribuição do Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) para os campos educacional e científico, em uma pesquisa realizada no banco de dados Web of Science (2017) com os termos “laboratório de gestão” e “management lab methodology”, não foram encontrados artigos no período entre 1945 a 2017. Esse dado reflete a necessidade de transferir o conhecimento acadêmico produzido para outras instâncias.

Dessa forma, a comercialização e divulgação da abordagem educacional referente ao Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) estaria enquadrada no contexto do EA. Sobre este, Wright (2014) utiliza os níveis micro e macro para conceituá-lo. No primeiro, são enquadrados os recursos e capacidades e a forma como as firmas os acumulam e os organizam para gerar retornos sustentáveis. No nível macro, são caracterizadas quatro dimensões do contexto: temporal, institucional, social e espacial.

O social envolve um amplo ecossistema de negócios, por meio deste é possível acessar os clientes, suas demandas, bem como possíveis inovações. Como subtema do aspecto social do EA, Wright (2014) destaca o capital social como fundamental para os acadêmicos conseguirem o suporte financeiro para iniciar a divulgação e comercialização de produtos resultantes

de pesquisas.

De acordo com Bordieu (1986), o capital social se refere a um conjunto de recursos alcançados por meio de uma rede social, institucionalizada ou não por meio do contato frequente ou reconhecimento. Ou seja, é constituído por membros de um grupo capazes de providenciar capital, podendo este ser material ou simbólico.

Por meio de revisão de literatura, Hoang e Antoncic (2003) afirmam haver três fatores por meio dos quais as pesquisas científicas exploram o tema “capital social” no empreendedorismo. O primeiro é denominado conteúdo e caracteriza-se pelos relacionamentos pessoais ou com organizações que podem resultar em uma variedade de recursos. Esses relacionamentos podem ser homogêneos ou diversos, ou seja, envolver características e ambientes diferentes ou similares. Além disso, os laços formados se caracterizam como fortes ou fracos. Os primeiros se referem aos contatos com amigos próximos e familiares, enquanto os fracos são formados por colegas de trabalho, pessoas conhecidas e com contato infrequente.

Como exemplo de pesquisa sobre esse fator, é possível citar a de Moutinho, Au-Yong-Oliveira, Coelho, e Manso (2016), realizada em Portugal. Os autores encontraram dados sobre a heterogeneidade e laços fracos do capital social influenciar positivamente no enfrentamento das barreiras à divulgação de pesquisas. Essas se referiam à falta de conhecimentos sobre como patentear e iniciar novos negócios.

O segundo construto é a governança, formada pela forma como os pesquisadores coordenam as trocas em sua rede social. Refere-se ao quão confiável é a reputação do indivíduo na rede de trocas dos recursos. Por fim, a estrutura da rede social está atrelada ao dinamismo dos relacionamentos, se esses são diretos ou indiretos. Caracteriza-se por meio do contato direto ou por meio de terceiros (Hoang & Antoncic, 2003).

O estudo de Mosen e Wright (2007) investigou os três construtos do capital social (conteúdo, governança e estrutura) entre acadêmicos do Reino Unido. Os resultados demonstraram que a maior experiência anterior em negócios influenciou na maior quantidade de relacionamentos (conteúdo), menores falhas na estrutura ou maior confiança por parte dos integrantes da rede social (governança) e maior facilidade de conseguir parcerias nas indústrias e com outros pesquisadores experientes (estrutura).

Se entendermos o EA como ato de iniciar um novo ou pequeno negócio na área de alta tecnologia, o estudo de Stam, Arzlanian e Elfring (2014) contribui para as discussões. A pesquisa, por meio de meta-análise com dados de 59 artigos escritos no período entre 1981 a 2009, fornece resultados sobre cada um dos aspectos do capital social sobre a performance da empresa. Dessa forma, dentre as constatações, foi observado que laços fortes nas redes sociais dos empreendedores estiveram positivamente relacionados mais com a performance de pequenas empresas antigas do que com a das novas. Esse resultado é similar ao descrito por Au-Yong-Oliveira, Coelho, e Manso (2016), pois estes autores encontraram influência dos laços fracos sobre o melhor enfrentamento de barreiras na divulgação de pesquisas.

Outros dados complementam os encontrados por Mosen e Wright (2007): as falhas estruturais e maior diversidade estarão positivamente mais relacionadas com a performance de empresas pequenas e novas. Sobre a comparação entre empresas de alta e baixa tecnologia: laços fortes estarão positivamente mais associados ao desempenho de pequenas empresas com baixa tecnologia; enquanto falhas estruturais e diversidade influenciam positivamente, com maior intensidade, o desempenho das de alta tecnologia.

Por meio desse quadro teórico, é possível afirmar o reconhecimento pelas pesquisas em EA do valor das redes sociais para o acúmulo de suporte financeiro com fins de melhorias de um produto e/ ou comercialização deste. Entretanto, os acadêmicos encontram algumas barreiras nesse processo de transferência de tecnologia produzida no meio acadêmico para a sociedade associadas à falta de conhecimentos sobre comercialização. Além disso, é necessário a habilidade de gerir as redes sociais pelos acadêmicos, pois é relevante a percepção positiva destes por parte dos que compõem as redes sociais (alunos de graduação, pesquisadores pós-doutores, colegas com conhecimentos necessários à pesquisa) (Leyden, Link & Siegel, 2014).

Após apresentar o quadro teórico, é possível justificar a realização da presente pesquisa. Primeiro, foram encontradas lacunas na literatura sobre como aliar o capital social ao EA para aumentar a divulgação de pesquisas e comercializar os produtos tecnológicos de forma a romper com as barreiras associadas à falta de experiência em negócios e patentes por parte dos acadêmicos (Leyden, Link & Siegel, 2014). Segundo, há a necessidade de maiores pesquisas sobre a abordagem vivencial na EE (Kakouris, 2015). E, por fim, em pesquisa à base Web of Science (2017) no período entre 1945 a 2017 com os termos “capital social” e “empreendedorismo acadêmico” não foram encontrados artigos.

Dessa forma, a presente pesquisa investigou os fatores do capital social (conteúdo, governança e estrutura) associados à elaboração e futura consolidação do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) junto à sociedade e comunidade científica. No tópico a seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados.

### 3. Método de Pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória, pois visa analisar os fatores do capital social (conteúdo, governança e estrutura) relacionados à formulação do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) e quais ainda são necessários explorar para a abordagem educacional alcançar maior consolidação científica. Além disso, não foram encontrados estudos em pesquisa à base Web of Science (2017) no período entre 1945 e 2017 que incluíssem os termos “capital social” e “empreendedorismo acadêmico”, evidenciando a escassez das pesquisas sobre os temas.

Para alcançar o objetivo de pesquisa proposto, foi realizada entrevista com o professor Murilo Alvarenga Oliveira, professor na Universidade Federal Fluminense, responsável pela implantação do Laboratório de Gestão nessa universidade e atual coordenador do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS). Na condução da entrevista, foi utilizada a técnica de história oral, baseada no depoimento por meio da interação do pesquisador e o entrevistado. Este atua como figura social com conhecimentos relevantes para compreensão de fatos, tendo por finalidade o preenchimento de lacunas sobre determinado assunto (Haguet, 2001).

O professor foi escolhido devido sua ligação e participação no laboratório de gestão do implantado na Universidade de São Paulo pelo professor Sauaia. Mais que isso, o professor Murilo replicou e ampliou o laboratório na Universidade Federal Fluminense. Por estes motivos, acredita-se que a técnica da história oral seria apropriada para o contexto.

O conteúdo da entrevista que teve a duração de cerca de uma hora foi transcrito e analisado por meio da análise de conteúdo. Esta análise busca a classificação dos dados em categorias para auxiliar a compreensão do conteúdo por trás dos discursos, transitando por meio do rigor da objetividade e

da fecundidade da subjetividade (Silva & Fossá, 2013).

Bardin (2004) determina para a técnica de análise de conteúdo três grandes etapas que foram utilizadas nesta pesquisa:

- 1) Pré-análise: por meio da leitura flutuante, houve o primeiro contato com o documento a ser analisado; então, o documento foi filtrado e definido para análise; os objetivos foram formulados por meio da investigação do material; após isso, os indicadores foram estabelecidos e o material organizado com base nestes; por fim, o material foi ordenado para ser analisado;
- 2) Exploração do material: as sentenças foram definidas como unidades de registro a serem analisadas assim como a decomposição e enumeração do material;
- 3) Tratamento dos resultados e interpretação: os dados foram sistematizados em operações estatísticas simples de forma a produzir tabelas e uma nova análise em confronto com a teoria.

Na pesquisa em questão, foi estabelecida, com base na literatura, a utilização do capital social e seus fatores como teoria para guiar a análise de conteúdo e interpretação dos dados.

Utilizou-se as seguintes categorias para análise dos dados: conteúdo, governança e estrutura. O intuito foi explorar os fatores do capital social presentes no Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) e aqueles ainda necessários para alcançar maior consolidação científica da abordagem.

Optou-se por utilizar também subcategorias, sendo estas apriorísticas (laços fortes e fracos, homogeneidade e heterogeneidade, confiança na rede, relacionamentos diretos e indiretos) e não apriorísticas (organização e coordenação da rede e confiança na formação do professor). Para apoiar o processo de categorização, foi elaborado um quadro teórico, conforme ilustrado abaixo no Quadro 1.

**Quadro 1**  
Quadro Teórico da Análise

| Categorias | Subcategorias         | Qualitativo  | Autores  |
|------------|-----------------------|--|--|
| Conteúdo   | Laços fortes          | Intimidade, proximidade e intencionalidade em criar e manter uma conexão com a rede. Os indivíduos despendem mais tempo, intensidade emocional e trocas. | Hoang e Antoncic (2003); Mosen e Wright (2007); Moutinho, Au-Yong-Oliveira, Coelho e Manso (2016); Stam, Arzlanian e Elfring (2014). |
|            | Laços fracos          | Relações esparsas, aquelas nos quais o investimento é menor, por exemplo, os mantidos com pessoas que não fazem parte da família do indivíduo.           |  |
|            | Homogeneidade da rede | Formado por grupos similares, tendem a ser mais exclusivos.  |  |

|            |   |  |   |
|------------|---|--|---|
|            | Heterogeneidade da rede                   | Formado por grupos diversos, tendem a ser mais inclusivos.   |   |
| Governança | Organização e coordenação da rede         | Forma como os pesquisadores coordenam as trocas em sua rede social.  | Hoang e Antoncic (2003); Mosen e Wright (2007). Oliveira (2009); Sauaia, 2013 |
|            | Confiança nos membros da rede             | Confiança no processo de trocas entre atores integrantes da rede e na reputação dos indivíduos pertencente ao grupo. |   |
|            | Confiança na formação do professor        | Confiança na formação do professor como aplicador, mediador e replicador do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013).    |   |
| Estrutura  | Relacionamentos Diretos                   | Dinamismo dos relacionamentos. Acontecem de forma direta e pessoal.  | Hoang e Antoncic (2003); Mosen e Wright (2007).                               |
|            | Relacionamentos Indiretos (por terceiros) | Dinamismo dos relacionamentos. Acontecem de forma indireta, por meio de terceiros.                                   |   |

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2020).

Na exploração do material, foram aplicados os critérios elencados acima, utilizando as técnicas de categorização, decomposição e enumeração; etapas estas pertencentes à análise de conteúdo.

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

Para tratar os dados obtidos, optou-se por construir uma tabela com as frequências das categorias que surgiram no conteúdo analisado conforme ilustrado no Quadro 2, abaixo.

**Quadro 2**

Síntese da Análise de Conteúdo

| Categorias                        | Subcategorias | Freq. | Qualitativo  |
|-----------------------------------|---------------|-------|--|
| <b>Conteúdo Total: 22 (37,9%)</b> | Laços fortes  | 1     | Intimidade, proximidade e intencionalidade em criar e manter uma conexão com a rede. Os indivíduos despendem mais tempo, intensidade emocional e trocas. |
|                                   |               |       |  |

|  |   |    |  |
|--|---|----|--|
|  | Laços fracos                              | 15 | Relações esparsas, aquelas nos quais o investimento é menor, por exemplo, os mantidos com pessoas conhecidas.        |
| Governança<br><b>Total: 20 (34,5%)</b> | Homogeneidade da rede                     | 3  | Formado por grupos similares, tendem ser mais exclusivos.  |
|  | Heterogeneidade da rede                   | 3  | Formado por grupos diversos, tendem a ser mais inclusivos.   |
|  | Organização e coordenação da rede         | 12 | Forma como os pesquisadores coordenam as trocas em sua rede social.  |
| Estrutura<br><b>Total: 16 (27,6%)</b>  | Confiança nos membros da rede             | 3  | Confiança no processo de trocas entre atores integrantes da rede e na reputação dos indivíduos pertencente ao grupo. |
|  | Confiança na formação do professor        | 5  | Confiança na formação do professor como aplicador, mediador e replicador do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013).    |
|  | Relacionamentos Diretos                   | 2  | Dinamismo dos relacionamentos. Acontecem de forma direta e pessoal.  |
|  | Relacionamentos Indiretos (por terceiros) | 14 | Dinamismo dos relacionamentos. Acontecem de forma indireta, por meio de terceiros.                                   |

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2020).

Analisando a categoria “conteúdo”, é possível observar a atual importância dos laços fracos nesta rede. Os laços fracos da rede do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) são formados pelo relacionamento com os professores do departamento de administração da UFF e membros do grupo de pesquisa do Laboratório de Gestão Simulada (LAGOS). Os professores do departamento apoiaram a implantação do laboratório e, desde então, os que se entusiasmaram, lecionam as disciplinas aplicadas à graduação. O grupo de pesquisa LAGOS é composto por alunos do mestrado que pesquisam sobre o tema e por alunos de graduação que têm a oportunidade de maior envolvimento com o tema por meio de bolsas de extensão, monitoria e iniciação científica.

Também pode ser considerado um laço fraco o envolvimento com o SIMULAB, laboratório de gestão da Universidade de São Paulo (USP). O entrevistado atualmente é membro deste, através do qual ainda mantém o relacionamento com o professor Sauaia, que orientou a tese de doutorado daquele. Os laços fracos são o subfator de maior relevância na categoria conteúdo nesta pesquisa e o principal responsável pelos relacionamentos e recursos apresentados nesta rede. Esse resultado é similar à afirmativa de Hoang e Antoncic (2003) sobre a importância e característica do fator conteúdo. É por meio desses laços que o LAGOS tem enfrentado as barreiras de divulgação de pesquisas conforme apresentado por (Au-Yong-Oliveira, Coelho & Manso, 2016).

Podemos aplicar aqui o conceito de Satam, Arzlanian e Elfring (2014), sobre laços fortes serem positivamente relacionados à performance e serem mais comuns e visíveis em pequenas empresas antigas. A institucionalização do

Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) na UFF possui dez anos e, pode ser considerado uma estrutura recente, a tendência é que nos próximos anos haja uma migração dos laços fracos para os laços fortes, entretanto, para isso é necessário um esforço e tempo para criar e manter novas conexões.

Sabe-se que este é um processo longo que exige um conhecimento de gestão de redes por todos que a compõem conforme visto nos estudos de Leyden, Link & Siegel, (2014). Entretanto, é possível ver um início desse esforço, no fim do ano de 2016 foi realizado o Seminário de Estratégias de Aprendizagem em Administração (SEA2) que teve como objetivo discutir o papel dos métodos de aprendizagem inovadores e, por consequência, criar laços.

Ainda na categoria “conteúdo”, foi definido como homogeneidade da rede, por meio da análise dos dados, a institucionalização do Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) na UFF e sua ligação com o SIMULAB. Isso pode ser justificado pela similaridade dos grupos devido à origem da abordagem na UFF que foi, à princípio, uma replicação da metodologia utilizada por Suaia (2008). Essa homogeneidade da rede pode ter resultado em menores falhas na estrutura bem como maior governança indo ao encontro dos achados de Mosen e Wright (2007).

Para o entrevistado, a UFF foi a primeira universidade a introduzir o laboratório de forma institucionalizada e, até onde se tem conhecimento, não há iniciativas similares em outros lugares. Um dos argumentos para a falta de replicação do Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) em outras instituições é a dificuldade de implantação dele. Por se tratar de grupos similares e inclusivos, o LAGOS e o SIMULAB são grupos que possuem algumas trocas descritas nos laços fracos. Ora, se por um lado os laços fortes estão relacionados com o melhor desempenho das empresas antigas (Stam, Arzlaniyam e Elfring, 2014), os laços fracos influenciam um melhor enfrentamento das barreiras na divulgação das pesquisas (Au-Yong-Olivera, Coelho e Manso, 2016). Logo, esse relacionamento homogêneo e estreito facilita a realização de pesquisas bem como a publicação delas.

Por outro lado, é crescente o número de pesquisas sobre jogos e simulações em outras áreas como ciência da computação e medicina. Isto é visto neste trabalho como a heterogeneidade da rede por se tratar de grupos diversos. De maneira a exemplificar o que foi mencionado, o periódico *Simulation & Gaming* tem recebido pesquisas de outras áreas que estão realizando trabalhos similares por meio de jogos e simulações indo ao encontro da afirmação de Petrdis et al. (2015) e Mrtvi, Westphl, Bandeira-de-Mello e Feldman (2016).

Dessa maneira, acredita-se que é possível utilizar a rede de jogos, que é uma rede maior e abrangente, para atrair pesquisadores, docentes e entusiastas de métodos ativos e reflexivos para aprendizagem vivencial com o objetivo de ampliar a rede do Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) e a base de pesquisas, com o intuito evidenciar o aprendizado da EE por meio das técnicas vivenciais (Kakouris, 2015). Pesquisas em temas similares possibilitam a união de esforços, mas o fato da rede atual não ser interligada, dificulta a união de esforços para avanço de pesquisas.

O segundo fator de análise, “governança” foi subdividida em três aspectos. O primeiro deles, organização e coordenação de redes, analisa a forma como os pesquisadores coordenam as trocas em sua rede social, ou seja, a forma como essa rede é gerida. Mesmo sendo pequena e sem amplitude, a rede atual tem sua importância. Esta ainda se encontra concentrada em torno do Suaia e orientados, estes possuem pouca ou nenhuma ligação com os outros pesquisadores da rede. As justificativas encontradas são a falta de interesse pelo tema dos ex-orientados

e a dificuldade de ligação da rede. A centralidade da rede pode se dar devido a confiabilidade, reputação e importância do Suaia nesta (Hoang & Antoncic, 2003) entretanto, isso pode colaborar para uma rede mais concentrada e menos dinâmica. Dessa forma, se faz necessária uma liderança ativa com o objetivo de integrar membros existentes e novos.

Em um planejamento para curto prazo, realizado pelo entrevistado, o que será feito é melhorar o repositório de pesquisas, assim como a revista LAGOS e realizar novas versões do Seminário de Aprendizagem Ativa (SEA<sup>2</sup>). No primeiro encontro do SEA<sup>2</sup>, foi identificada a necessidade de se criar um repositório de iniciativas que pudessem gerar aprendizagem ativa ou ativa-reflexiva, centrada no participante, utilizando desde artefatos simples aos mais complexos. Esta meta está diretamente relacionada a estruturação de laços fortes.

Em relação a gestão de rede existem barreiras a serem superadas, como a cultura cristalizada das instituições, onde os professores muitas vezes já estão acomodados com suas disciplinas e métodos expositivos e se fazem resistentes à implantação de um novo método. Outra barreira está relacionada à subcategoria “confiança na formação do professor” como aplicador, mediador e replicador do Laboratório de Gestão (Suaia, 2013). A importância desta está relacionada ao aprendizado por meio da vivência e ao conhecimento adquirido pelo aluno (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2005; Kolb, Kolb, Passarelli & Sharma, 2014; Matsuo, 2015).

Barreiras na captação de recursos também necessitam ser superadas. As atividades de extensão foram, segundo o entrevistado, deixadas em segundo plano, embora sejam importantes para capitalização de recursos. Fatores que podem ter colaborado para tal situação são as dificuldades no processo de transferência de tecnologia do meio acadêmico para o mercado e falta de redes com este, inviabilizando treinamentos vivenciais às empresas.

A construção das redes é nas falas do entrevistado “esforço muito bem engendrado, o propósito tem que ser muito maior que as personalidades”. Por ser algo complexo, uma das sugestões é aglutinar pesquisadores interessados aos poucos. Outro desafio é estruturar o crescimento da rede, sem que esta dependa apenas de uma única pessoa. Para isso, a confiança entre os membros da rede é fundamental para o fortalecimento e estruturação dela.

Para que o Laboratório de Gestão (Suaia, 2013) possa ser implementado em outras instituições, se faz necessária a confiança na capacitação do professor, categoria que emergiu ao longo da análise. Conforme relata o entrevistado, “[...]conduzir um laboratório de gestão é um esforço muito grande porque a perspectiva do mediador, do professor que faz o processo da educação e pesquisa no laboratório de gestão ele tem que ser generalista então ele tem que transitar por vários assuntos. [...] Pra conduzir a disciplina, pra mediar a disciplina, pra tratar dos problemas que são levantados pelos alunos. Você não pode direcionar o tema, o problema organizacional para o aluno, ele que tem que descobrir isso. E de repente não é um problema que você domina.” Por isso, é de suma importância capacitar o professor, mas não somente ele. É necessário capacitar também a instituição que irá aderir ao programa. É de se pensar que o maior custo é a compra de um simulador, mas este se torna ordinário perto da importância de se formar e preparar pessoas para a condução das atividades do laboratório.

Em relação ao terceiro fator de análise “estrutura”, internamente, na UFF, o laboratório está consolidado, garantindo que o dinamismo dos relacionamentos aconteça de forma direta e pessoal entre pesquisadores do grupo. Entretanto, é necessário garantir que a existência do

laboratório de gestão não dependa de membros específicos para assim se perpetuar na instituição.

Quanto aos relacionamentos tidos com terceiros, há ainda muito o que ser realizado. Órgãos e instituições de nível nacional como o Conselho Nacional de Administração, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) podem auxiliar na expansão do laboratório e da metodologia de métodos ativos e reflexivos por meio de incentivos financeiros e organização de seminários, cursos e palestras para expandir a rede. Essa integração permitirá não só a expansão, como também uma ampla qualificação para docentes e instituições de modo a prepará-los para receber o laboratório. Olhando sob uma outra perspectiva, uma visão corporativa e comercial do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013), com o intuito de aplicar a metodologia em treinamentos para empresas, também garante recursos financeiros e conteúdo para futuras pesquisas.

Para fazer uma análise geral dos fatores percebe-se que os laços fracos ainda são parte importante da rede social. O Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) está institucionalizado e fortalecido dentro da UFF, mas ainda é necessário expandi-lo. Utilizando os resultados de Mosen e Wright (2007) como base, a experiência de nove anos influenciou na maior quantidade de relacionamentos (conteúdo). Por isso, os laços fortes precisam ser estimulados, de forma a corroborar para a promoção e fortalecimento das redes (Au-Yong-Oliveira, Coelho & Manso, 2016). Isso pode ser realizado por meio da heterogeneidade, buscar novos pesquisadores em redes de pesquisa similares como na de JE.

Menores falhas na estrutura e maior confiança nos envolvidos (governança) podem ser alcançadas por meio de uma forte liderança, disposta a realizar atividades que possam unir interessados. Dessa forma, a organização e gestão da rede é fundamental para que se integre, trocas sejam realizadas e pesquisas se iniciem. Por fim, um último passo a ser feito é a ligação da rede com terceiros, a comercialização de treinamentos (Leyden, Link & Siegel, 2014) para captar recursos com instituições dispostas a propagar o laboratório, fortalecendo a estrutura da rede social. Por fim, pode-se dizer que a rede social se encontra no caminho para estruturação e ampliação do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) enquanto abordagem educacional relevante para a EE.

## 6. Referências

- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Lisboa: Edições, 70.
- Bourdieu, P. (2011). *The Forms of Capital* (1986). In I. Szeman, & Kaposy, T (Ed.). *Cultural theory: An Anthology*, (Vol. 1, Chap. 8, pp. 81-93). Singapura: Wiley-Blackwell.
- Cohen, K. J., & Rhenman, E. (1961). The role of management games in education and research. *Management Science*, 7(2), 131-166.
- Donnellon, A., Ollila, S., & Middleton, K. W. (2014). Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 12, 490-499.
- Guimarães, J. C., & Lima, M. A. M. (2016). Empreendedorismo educacional: reflexões para um ensino docente diferenciado. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(2), 34-49.
- Hägg, G., & Kurczewska, A. (2016). Connecting the dots: a discussion on key concepts in contemporary entrepreneurship education. *Education and Training*, 58(7-8), 700-714.
- Haguet, M. (2001). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (3a ed.). Rio de Janeiro: Vozes.

## 5. Considerações Finais

O objetivo da pesquisa, proposto inicialmente, analisar quais fatores do capital social (conteúdo, governança e estrutura) tornaram possível a concepção do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013), posterior divulgação no meio científico e quais ainda são necessários explorar para a maior consolidação nos ambientes educacionais foi atingido.

Laços fracos, homogeneidade e Organização e coordenação da rede podem ser elencados como os principais fatores que tornaram possível a replicação do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013). Para que o Laboratório tenha maior consolidação, foram identificados alguns aspectos. Sobre o aspecto “conteúdo”, foi observado maior presença de laços fracos, relevantes para a comercialização de novos empreendimentos de acordo com a literatura. Entretanto, ainda é necessário que a rede social reduza as falhas estruturais e alcance maior confiança, fatores do aspecto “governança”. Para isso ocorrer, uma liderança será primordial na melhor organização e gestão dos integrantes da rede. É preciso, ainda, expandir a estrutura da rede por meio do fortalecimento dos relacionamentos com terceiros, embora já exista um esforço inicial. O objetivo é ampliar as possibilidades de comercialização do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013) para instituições educacionais e empresas interessadas na aprendizagem vivencial no contexto da EE.

Esses resultados contribuem para a ciência ao identificar, em contexto brasileiro, como os fatores do capital social são explorados no EA associado aos temas relativos à EE, bem como à aprendizagem vivencial. Porém, também expõem as limitações em termos de capacitação em gestão e disponibilidade de recursos financeiros pelas instituições educacionais aos acadêmicos para alcançar a eficiente divulgação e comercialização dos produtos resultantes de pesquisas científicas.

Como limitações da pesquisa, não foram analisados os tipos de recursos capitalizados pela rede social do Laboratório de Gestão (Sauaia, 2013). Além disso, outros atores sociais da rede como o criador do termo, professor e doutor Antônio Sauaia, poderiam ser entrevistados para melhor compreensão dos fatores sociais envolvidos na criação e divulgação da abordagem educacional.

Dessa forma, sugere-se para pesquisas futuras uma maior quantidade de entrevistados, a análise dos recursos obtidos pela atual rede. Outra proposta é avaliar o capital social presente em outras técnicas, metodologias e/ ou abordagens relevantes no contexto da EE empregadas por outros acadêmicos.



- Hannon, P. D. (2005). Philosophies of enterprise and entrepreneurship education and challenges for higher education in the UK. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(2), 105-114.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187.
- Kakouris, A. (2015). Entrepreneurship pedagogies in lifelong learning: emergence of criticality? *Learning, Culture and Social Interaction*, 6, 87-97.
- Keys, B., & Wolfe, J. (1990). The role of management games and simulations in education and research. *Journal of Management*, 16(2), 307-336.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential as the source of learning and development* (1a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.
- Kolb, A. Y., Kolb, D. A., Passarelli, A., & Sharma, G. (2014). On becoming an experiential educator: the educator role profile. *Simulation & Gaming*, 45(2), 204-234.
- Leyden, D. P., Link, A. N., & Siegel, D. S. (2014). A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship. *Research Policy*, 43, 1157-1163.
- Lima, E., Lopes, R. M., Nassif, V., & Silva, D. (2015). Opportunities to improve entrepreneurship education: contributions considering brazilian challenges. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1033-1051.
- Maritz, A., & Brown, C. R. (2013). Illuminating the black box of entrepreneurship education programs. *Education and Training*, 55(3), 234-252.
- Matsuo, M. (2015). A framework for facilitating experiential learning. *Human Resource Development Review*, 14(4), 442-461.
- Mosey, S., & Wright, M. (2007). From human capital to social capital: a longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 909-935.
- Moutinho, R., Au-Yong-Oliveira, M., Coelho, A., & Manso, J. P. (2016). Determinants of knowledge-based entrepreneurship: an exploratory approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 171-197.
- Oliveira, M. A. (2009). *Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em Administração*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ollila, S., & Williams-Middleton, K. (2011). The venture creation approach: integrating entrepreneurial education and incubation at the university. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 161-178.
- Petridis, P., Hadjicosta, K., Guang Shi, V. S., Dunwell, I., Baines, T., Bigdeli, A., & Uren, V. (2015). State-of-the-art in business games. *International Journal of Serious Games*, 2(1), 55-69.
- Sauaia, A. C. A. (2008). *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada* (1a ed.). São Paulo: Manole.
- Sauaia, A. C. A. (2010). *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada* (2a ed.). São Paulo: Manole.
- Sauaia, A. C. A. (2013). *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada* (3a ed.). São Paulo: Manole.
- Scott, J., Penaluna, A., & Thompson, J. L. (2016). A critical perspective on learning outcomes and the effectiveness of experiential approaches in entrepreneurship education: do we innovate or implement? *Education and Training*, 58(1), 82-93.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *REUNA*, 18(4), 5-20.
- Sirelkhatim, F., & Gangi, Y. (2015). Entrepreneurship education: a systematic literature review of curricula contents and teaching methods. *Cogent Business & Management*, 2(1052034), 1-11.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29, 152-173.
- Valerio, A., Parton, B., & Robb, A. (2014). *Entrepreneurship education and training programs around the world: dimensions for success*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Web of Science. Pesquisa Básica. Disponível em: <<https://webofknowledge.com/>>. Acesso em 2 jan. 2017.
- Wright, M. (2014). Academic entrepreneurship, technology transfer and society: where next?. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 322