

Simulador de relacionamentos estratégicos em organizações

ANA CRISTINA DA COSTA PILETTI GROHS
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
anacris.piletti@usp.br

LUIS FERNANDO MARTINS GROHS
UNIVERSIDADE DE SOROCABA (UNISO)
luisgrohs@hotmail.com

ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -
FEA
asauaia@usp.br

Introdução

O trabalho aproxima as áreas de Relações Públicas e Administração por meio do estudo de simuladores organizacionais e jogo de empresas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O uso de simuladores organizacionais para jogos de empresas não é uma prática educacional comum nos cursos de graduação em Relações Públicas no Brasil, uma vez que tanto conteúdos como práticas de gestão têm sido uma das principais lacunas identificadas na formação acadêmica e profissional de estudantes de Relações Públicas.

O objetivo deste ensaio teórico é propor um modelo conceitual para a criação de um simulador de relacionamentos estratégicos, podendo contribuir no ensino-aprendizagem.

Fundamentação Teórica

Sobre o desenvolvimento conceitual de simuladores organizacionais utilizaram-se autores como Gold e Pray (1983, 1984, GOLD, 2005). Grunig (2011) para ilustrar a relação entre as atividades de Relações Públicas e a reputação. O modelo de Cannon e Schwaiger (2004, 2005a, 2005b) para indicar o valor da reputação nos jogos de empresas. Sauaia (2008, 2011, 2013) contribui para enriquecer o referencial com os pilares conceituais do Laboratório de Gestão e economia e estratégias das organizações.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que, por meio da revisão da literatura, constrói um modelo conceitual de simulador de relacionamentos estratégicos.

Análise dos Resultados

Como resultado apresentou-se um modelo passível de utilização para a aprendizagem gerencial dos estudantes de Relações Públicas. O modelo conceitual do simulador inclui decisões relacionadas à demanda, a oferta e aos relacionamentos para uma organização.

Conclusão

Conclui-se que com o avanço no processo de desenvolvimento do simulador será possível apoiar o trabalho docente em sala de aula com o uso de estratégias ativas de ensino-aprendizagem e colaborar com a adequação dos cursos de graduação em Relações Públicas às exigências das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013). Além disso, poderá aproximar os campos da Administração e das Relações Públicas por meio de pesquisas sobre simuladores organizacionais e jogos de empresas.

Referências Bibliográficas

- CANNON, H. M.; SCHWAIGER, M. The role of company reputation in business simulations. *Simulation & Gaming*, Vol. 36, nº02, June 2005
- GOLD, S. System-dynamics-based modeling of business simulation algorithms. *Simulation & Gaming*, Vol. 36, nº 2, June 2005
- GRUNIG, J. E. Uma teoria geral das Relações Públicas. In: ___, FERRARI, M. A. e FRANÇA, F. *Relações Públicas*. 2ed. SP, Difusão, 2011
- SAUAIA, A. C. A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. 3ed. SP, 2013

SIMULADOR DE RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS EM ORGANIZAÇÕES

Introdução

Relações Públicas é uma atividade profissional que surgiu nos Estados Unidos no século XIX pela necessidade de grandes empresários recuperarem a sua imagem diante da opinião pública. De uma atividade operacional com finalidade de divulgação, as Relações Públicas têm ocupado cada vez mais um papel estratégico com o objetivo de tornar a organização mais responsável perante os seus públicos de relacionamento (GRUNIG, 2011).

No Brasil, desde 1967, a atividade é regulamentada por lei e o seu exercício exige formação de nível superior e registro profissional. Embora vinculada à área de Comunicação Social, a sua prática está predominantemente ligada à área da gestão, mais voltada para o campo da Administração. Reconhecendo esta proximidade, as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Relações Públicas (2013) tem orientado para o desenvolvimento de competências gerenciais nos estudantes assim como maior integração entre teoria e prática. Em relação à formação dos estudantes de Relações Públicas para o mercado, diversos estudos (LEMOS, 1986; SIMÕES, 1995; ZAPATA, 1998; KUNSCH, 2003; TORRES, 2010; FRANÇA, 2012; MORTARI e CASTRO, 2014; FERRARI *et al*, 2014, 2015) tem apontado para uma lacuna nos conteúdos e práticas de gestão.

O uso de jogos de empresas com apoio de simuladores organizacionais tem se mostrado um interessante método de aprendizagem experiencial, no qual os participantes aprendem com a prática conceitual (KEYS e WOLFE, 1990) . Eles começaram a ser utilizados nas escolas de negócios norte-americanas a partir da década de 50 e somente na década de 70 chegaram às escolas de Administração no Brasil. Desde então, são utilizados como estratégia de ensino-aprendizagem e tema de investigação científica.

Em levantamento realizado com 255 dos 342 docentes de Relações Públicas no Brasil, apenas 9% disseram utilizar jogos e simulações. Entre os mais citados destacam-se jogo de papéis, simulação como júri e coletiva de imprensa e atividades lúdicas tais como gincana, caça palavras e quizzes. Nestes casos não se identificou o uso de simuladores organizacionais, tampouco o seu uso integrado ao jogo de empresas (FERRARI *et al*, 2014, 2015). Outra constatação do estudo de Ferrari *et al* (2014, 2015) foi a necessidade de novas metodologias que despertem o interesse dos estudantes nas aulas.

O objetivo deste ensaio teórico é propor um modelo conceitual para a criação de um simulador de relacionamentos estratégicos. Este poderá ser utilizado como ferramenta de ensino-aprendizagem na área de Relações Públicas, ou seja, como apoio para o desenvolvimento e condução de um jogo de Relações Públicas e Gestão. Os jogos, de acordo com Gil (2013), utilizam diferentes sentidos no processo de aprendizagem, promovem maior participação dos estudantes e encorajam o trabalho conjunto entre os jogadores.

O estudo é uma pesquisa bibliográfica que a partir da revisão da literatura desenvolve e propõe um modelo conceitual do simulador de relacionamentos estratégicos. Na revisão da literatura são apresentados os temas: a) simuladores organizacionais e jogo de empresas e b) o papel do profissional de relações-públicas como gestor dos relacionamentos estratégicos da organização. No desenvolvimento da pesquisa, é apresentada a lógica conceitual utilizada para propor a criação do simulador de relacionamentos estratégicos, assim como alguns elementos da lógica do jogo de Relações Públicas e Gestão. Nas considerações finais, são apresentadas as principais conclusões e contribuições do estudo bem como as limitações e proposições para futuras pesquisas.

1. Revisão da literatura

1.1 Simuladores organizacionais e jogo de empresas

De acordo com Sauaia (2013), simuladores organizacionais são instrumentos didáticos (elemento tangível) que servem de apoio para o jogo de empresas (elemento intangível). São construídos a partir de um conjunto de regras econômicas descritas em um caso empresarial.

Os simuladores são modelos simplificados da realidade que permitem ao participante ter contato com as consequências de suas decisões. Podem ser simples ou complexos de acordo com o número de variáveis de decisões que apresentam. Para Keys e Wolfe (1990), um simulador com mais de 30 variáveis de decisões pode ser considerado complexo. Quanto mais simples o modelo, mais distante da realidade, mas mais fácil de entendê-lo. Quanto mais complexo o modelo, mais próximo da realidade, porém mais difícil de entendê-lo (ALVES, 2015).

Quanto à abrangência gerencial, os simuladores podem ser gerais (consideram as principais áreas funcionais de uma organização) ou funcionais (consideram uma área específica de uma organização). Podem ser utilizados para trabalhar individualmente no desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas do participante ou por meio da formação de equipes para o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais. A interatividade está relacionada à forma como as decisões de uma empresa afetam nos resultados de outra e vice-versa. Um simulador pode estar baseado em modelos determinísticos ou estocásticos conforme as decisões são processadas. Sobre o nível de informatização, os simuladores podem ser operacionalizados por meio de instrumento computacional ou físico. Da mesma forma, a tomada de decisão dos participantes pode ser realizada por meio de formulários físicos ou eletrônicos de acordo com o grau de sofisticação do simulador organizacional ou dos objetivos de ensino-aprendizagem definidos pelo professor (BERNARD, 2006).

O jogo de empresas (SAUAIA, 2008, 2010, 2013) ou simulação gerencial (BERNARD, 2006) é uma vivência educacional que permite aos participantes desempenharem papéis gerenciais em empresas laboratoriais. Para Sauaia (2011) os jogos de empresas têm como contexto de aprendizagem no qual “os participantes assumem diferentes papéis gerenciais, estabelecidos e apresentados previamente, definem as metas funcionais e as estratégias de sua organização simulada. Eles têm controle de suas ações e acompanham os resultados produzidos por suas decisões” (p.17). É o processo ensino-aprendizagem que permite ao estudante testar seus conhecimentos de forma prática. Tem como suporte didático os simuladores organizacionais e acontece por meio da interação entre os participantes e da mediação docente. Segundo Bernard (2006, p. 85) é o “método de capacitação gerencial em que os participantes competem entre si através de empresas simuladas, tomando decisões que, processadas por um simulador, geram relatórios gerenciais para que um novo ciclo de análises e tomada de decisões seja realizado”.

A maioria das vezes, o jogo de empresas começa com a exposição oral do caso empresarial e das regras econômicas do simulador. Estes estão descritos em um manual do participante ou livro texto, cuja leitura é recomendada e a assimilação das regras pode ser verificada por meio de testes objetivos (SAUAIA, 2008, 2010, 2013).

O **Quadro 1** apresenta alguns dos benefícios e limitações do uso dos jogos de empresas:

Benefícios	Limitações
Desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais e empreendedoras (SAUAIA, 1989)	O fator competição pode prejudicar o aprendizado se os objetivos da simulação não estiverem claros para os participantes (BERNARD, 2006)

Oportuniza a aprendizagem gerencial, cognitiva, cooperativa, competitiva e afetiva (SAUAIA, 1995)	Custo elevado de aquisição e/ ou para o desenvolvimento da ferramenta, não há disponibilidade de jogos abertos (BERNARD, 2006, ARBEX <i>et al</i> , 2006, ROSAS e SAUAIA, 2006a)
Possibilita recuperar o caráter sistêmico da organização integrando as áreas funcionais em um todo coerente (SAUAIA, 2007)	Pouco conhecimento da ferramenta pelo professor que aplica a atividade (ARBEX <i>et al</i> , 2006)
Provê a união satisfatória entre teoria e prática (ARBEX <i>et al</i> , 2006)	Falta de professores treinados com conhecimento teórico e prático para conduzir as atividades, atividade requer mais dedicação do docente (ROSAS e SAUAIA, 2006a)
Proporciona o aprendizado em um ambiente que mescla competição e cooperação (ARBEX <i>et al</i> , 2006)	Deficiências na ferramenta para contemplar as necessidades de simulação do professor (ARBEX <i>et al</i> , 2006)
Proporciona a interdisciplinaridade (ARBEX <i>et al</i> , 2006)	Falta de infraestrutura da IES (laboratórios de informática) e limitações na grade curricular do curso pode prejudicar o bom andamento da atividade (ARBEX <i>et al</i> , 2006, ROSAS e SAUAIA, 2006a)

Quadro 1: Benefícios e limitações do uso de jogos de empresas
Fonte: autores a partir da revisão de referências indicadas

Do **Quadro 1** pode-se concluir que os benefícios e as limitações dos jogos de empresas devem ser analisados pelo professor, coordenador ou dirigente da instituição de ensino quando decidir pela sua utilização, visando potencializar os benefícios e amenizar as limitações.

Em relação aos simuladores organizacionais, há de se destacar a dificuldade de acesso aos projetos completos e aos modelos matemáticos utilizados pelos desenvolvedores. Já na década de 1980, Pray e Gold (1982; GOLD e PRAY, 1983, 1984) destacaram a escassez de material sobre os componentes internos de modelagem dos simuladores gerenciais. Ressaltaram que a especificação e construção das funções matemáticas e algoritmos necessários para gerar os valores das decisões são componentes importantes de qualquer simulação gerencial. A partir da análise das funções da demanda em nível da indústria e da firma (o coração das simulações gerenciais) de oito simuladores organizacionais, os autores propuseram um modelo multiplicativo robusto validado e utilizado por desenvolvedores de simuladores até os dias atuais (GOLD, MARKULIS e STRANG, 2011).

Baseado nas relações de mercado e na teoria econômica e considerando que o ambiente de negócios é complexo e caracterizado por elementos organizacionais interconectados, Gold (2005) desenhou e testou um modelo de simulador organizacional de abordagem sistêmica e interativa. Este modelo é formado por 18 equações que representam o comportamento das diferentes variáveis relacionadas à demanda/ receitas e a oferta/ custos da indústria e das firmas. Neste sentido, o autor avançou nos estudos sobre a construção de simuladores utilizados nos jogos de empresas ressaltando a necessidade crescente de abrir a “caixa preta” dos simuladores e debater as equações e algoritmos utilizados para modelá-los.

1.2 Relações Públicas: gestor dos relacionamentos estratégicos

Para Simões (1995), o profissional de relações-públicas é “um administrador de uma função organizacional” (p. 227). Esta função está relacionada ao processo organização-públicos permeada pelo exercício de poder, ou seja, de tomada de decisão. Para o autor, o gerenciamento adequado das relações de poder levarão mais facilmente ao cumprimento da missão organizacional. Por outro lado, a disfunção neste sistema levará ao conflito. E, o profissional de relações-públicas tenta equilibrar os interesses entre a organização e os públicos de interesse visando alcançar o consenso.

Na mesma linha, Grunig e Hunt (1984; GRUNIG, 2011) definem as Relações Públicas como a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos. Para os

autores, cada vez mais estes profissionais estão assumindo um papel gerencial estratégico em lugar de constituir somente uma função técnica. As atividades de Relações Públicas colaboram para aumentar a receita da empresa quando permite a venda de produtos e serviços a clientes satisfeitos; estimula doações; assegura investimentos; expande a produção; expande operações de vendas. Também geram ganhos significativos quando colabora para reduzir custos evitando oposições da comunidade; processos legais; reduzindo boicotes; evitando publicidade negativa e evitando gastos com treinamento para novos funcionários que substituem àqueles que deixam a organização (GRUNIG, 2011).

No jogo de empresas, o gestor de Relações Públicas poderá contribuir para apoiar a alta administração na gestão dos relacionamentos com os diversos públicos de interesse/*stakeholders*, além de gerenciar conflitos e possíveis crises. Este profissional analisa o cenário, mapeia os públicos, propõe ações de comunicação e toma decisões com o objetivo de melhorar os relacionamentos e a reputação da organização.

Para Kim (2001), o investimento em atividades de Relações Públicas tem um impacto positivo na reputação da organização e esta, por sua vez, pode afetar positivamente na receita da empresa. Então, os investimentos em Relações Públicas podem impactar indiretamente no valor econômico das organizações.

A partir da revisão da literatura de pesquisadores da área de Administração e Comunicação (AULA e MANTERE, 2008; FOMBRUN, 1996; FOMBRUN e VAN RIEL, 2004), Grunig (2011) destaca que boas organizações desenvolvem uma reputação positiva por meio de suas ações e que boa reputação se desenvolve com relacionamentos positivos. Em suas pesquisas, Grunig (2011) verificou que as organizações desenvolvem boa reputação principalmente porque se comunicam ativamente e desenvolvem relacionamentos de alta qualidade com os seus públicos.

A reputação pode ser entendida como a representação coletiva das ações e dos resultados da organização capaz de gerar valor para as múltiplas partes interessadas no decorrer dos anos. Ela mede a qualidade das relações de uma organização, tanto internamente com os funcionários quanto externamente com suas partes interessadas (FOMBRUN e VAN RIEL, 1997). Pode-se dizer, portanto, que a reputação é uma questão de gestão organizacional e que o profissional de relações-públicas é um dos principais responsáveis pelo seu gerenciamento. Afinal, ele é o gestor dos relacionamentos estratégicos da organização.

Para Cannon e Schwaiger (2005a), a literatura sobre jogos e simulações tem feito muito pouco para resolver conceitos emergentes como o marketing de relacionamento, o valor da marca e da reputação da empresa. Os autores inovaram ao introduzir o conceito de reputação nos jogos de empresas procurando aproveitar o seu valor de longo prazo e de relacionamentos estratégicos para reduzir os custos de transação com os principais públicos de interesse da organização. Eles desenvolveram um modelo conceitual a partir de uma pesquisa empírica no qual várias características da empresa estão ligadas a duas dimensões subjacentes da reputação: simpatia e competência. A simpatia representa o grau em que as pessoas percebem uma empresa sensível às questões sem fins lucrativos e a competência representa o grau em que a empresa é capaz de produzir produtos e serviços de alta qualidade, utilizando-os para criar um negócio estável e altamente lucrativo. Segundo os autores, ambas as dimensões são importantes para a qualidade dos relacionamentos da empresa.

A **Figura 1** mostra a matriz que representa a posição da organização considerando a sua reputação:



Figura 1: Classificando a posição reputacional da companhia
Fonte: Cannon e Schwaiger, 2005a, p. 194 (tradução dos autores)

A **Figura 1** mostra que ambas as dimensões são importantes para a qualidade dos relacionamentos de uma empresa. O ideal é que uma empresa tenha índices elevados ao longo das duas dimensões. No entanto, dado um *trade-off* entre os dois, pode-se supor que alguns públicos estariam mais interessados em simpatia, enquanto outros na competência. Esta matriz é uma ferramenta útil para abordar a questão da reputação da empresa em um ambiente educacional baseado em jogo. Ela compõe uma lógica conceitual organizadora para as discussões antes do jogo e depois do jogo (*debriefing*). Na dimensão da simpatia, Cannon e Schwaiger (2005a) sugerem que sejam exploradas variáveis e questões relacionadas à atratividade (o grau em que uma empresa é atraente para se trabalhar, ou seja, proporciona um ambiente de trabalho de qualidade, etc.) e a responsabilidade (o grau que uma empresa é ética e se envolve com questões socioambientais, etc.) para serem utilizadas no jogo de empresas. Na dimensão da competência, as sugestões relacionam-se a qualidade (serviços e valores agregados ao produto como atendimento ao cliente, inovação, etc.) e a performance (a maneira global que a empresa gere o seu negócio e mostra estabilidade e potencial de crescimento).

Cannon e Schwaiger (2004, 2005b) ainda apresentaram um modelo matemático com 18 equações para incorporar o valor da reputação no modelo do simulador organizacional proposto por Gold (2005). A proposta dos autores visa conciliar conceitos não econômicos/ valores intangíveis a um modelo econômico/ valores tangíveis. Desta forma, abre-se a possibilidade para se pensar em incluir funções como a de Relações Públicas em jogos de empresas.

2. Desenvolvimento da pesquisa

Em uma varredura preliminar em sites e textos sobre alguns simuladores organizacionais comercializados por empresas e utilizados por grupos de pesquisa brasileiros, tais como: Simulab (SAUAIA, 2008, 2010, 2013), Simulare (www.simulare.com.br), GI Micro (2001) e OGG (www.ogg.com.br), a função de Relações Públicas não foi identificada. Na maioria deles, as decisões de comunicação estão atreladas à função de marketing e publicidade e propaganda. Nesta perspectiva administrativa, as atividades de Relações Públicas aparecem mais como uma atividade operacional e ferramenta de marketing e não

como uma função organizacional estratégica como defendem autores da área (GRUNIG e HUNT, 1984; SIMÕES, 1995; KIM, 2001 e GRUNIG, 2011).

Para aproveitar os benefícios educacionais dos jogos de empresas apontados no Quadro 1 no ensino-aprendizagem das Relações Públicas, considera-se necessário suprir algumas das limitações citadas, tais como: a) adequação da ferramenta para as necessidades didáticas do docente; b) pouco conhecimento da ferramenta pelo docente; c) custos elevados e indisponibilidade de simuladores abertos. Considerou-se também a dificuldade de acesso aos modelos conceituais e matemáticos detalhados dos simuladores existentes.

Desta forma, por meio da revisão da literatura, desenvolveu-se a ideia inicial de um modelo conceitual e matemático do simulador de relacionamentos estratégicos, denominado de SimRPG.

2.1 SimRPG – Simulador de relacionamentos estratégicos

O nome do simulador tem duplo significado: 1) literalmente representa a finalidade para qual o instrumento foi criado, ou seja, para ser utilizado como suporte de um jogo de Relações Públicas e Gestão – uma vivência educacional na qual os estudantes aprendem gestão e Relações Públicas na prática; 2) paralelamente, a sigla RPG é a abreviação de *Role Playing Game* (jogo de interpretação de papéis) e, neste caso, pode representar as incertezas presentes em um jogo estratégico. Afinal, embora o modelo econômico seja racional e os modelos matemáticos determinísticos, as decisões estratégicas estão sujeitas as incertezas (SAUAIA, 2013) do jogo e a incidentes críticos que podem surgir durante a vivência ou serem inseridos pelo facilitador no decorrer das rodadas.

Este texto foca o modelo conceitual e tem como objetivo apresentar a lógica utilizada na proposta de desenvolvimento do SimRPG. O **Quadro 2** apresenta a classificação do SimRPG de acordo com a literatura revisada:

	Classificação	Descrição
Complexidade	Simples	10 variáveis de decisões
Abrangência	Geral	Representa 06 áreas funcionais da empresa
Interatividade	Interativo	As decisões de uma organização afetam o mercado e as decisões das demais organizações
Comportamento das variáveis	Determinístico	As decisões são processadas a partir de modelos matemáticos. A parametrização é dada pelo projetista e/ou facilitador.
Informatização	Computacional	Projetado inicialmente em Excel 2010
Tomada de decisão	Manual/ Automático	O formulário de decisão a princípio será manual assim como os relatórios dos resultados que serão impressos e disponibilizados para os participantes. No entanto, os participantes receberão uma planilha dinâmica que servirá de apoio às suas decisões.

Quadro 2: Classificação do SimRPG

Fonte: autores a partir da revisão de literatura

No **Quadro 2** estão as principais características do SimRPG. Serão criados dois arquivos em *excel* (1: para o facilitador; 2: para os participantes). O arquivo do facilitador contém o gerenciador do simulador e será utilizado para incluir as decisões das equipes, processá-las e gerar os relatórios de resultados. O arquivo dos participantes servirá de sistema de apoio às decisões para as equipes. Constitui uma planilha dinâmica na qual os participantes poderão testar suas decisões em cada rodada. Cada equipe será responsável pela sua planilha e poderá aprimorá-la de acordo com as suas necessidades gerenciais. A partir desta, as equipes preenchem um formulário de decisão manual que será entregue para o facilitador. O facilitador insere as decisões no gerenciador para processá-las e emitir os relatórios com os resultados aos participantes. Os relatórios dos resultados serão entregues para a análise dos participantes e para a tomada de uma nova decisão. Este processo se repete de acordo com número de rodadas estabelecidas para o jogo.

A **Figura 2** sintetiza, na forma de mapa conceitual, a ideia geral do SimRPG e do jogo de Relações Públicas e Gestão em desenvolvimento:

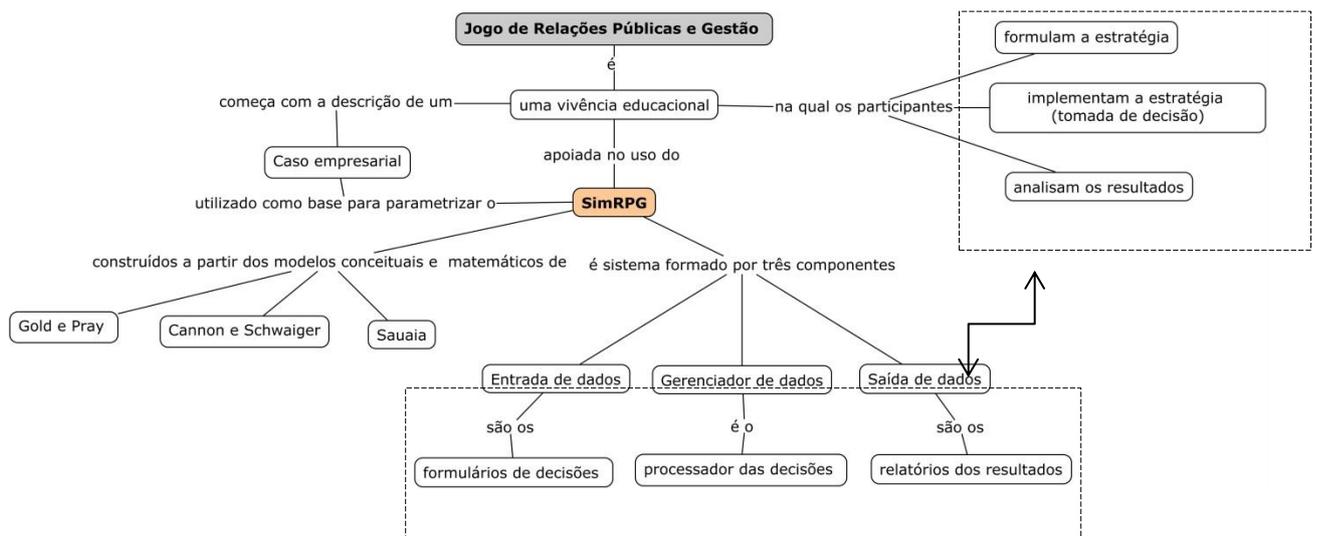


Figura 2: Jogo de Relações Públicas e Gestão

Fonte: autores a partir da revisão de literatura

A **Figura 2** mostra que jogo de Relações Públicas e Gestão é uma vivência educacional apoiada no uso do SimRPG. O simulador é um componente essencial do jogo e serve como instrumento de entrada, processamento e saída dos resultados das decisões dos participantes de forma cíclica. O gerenciador é o que Pray e Gold (1982) e Gold (2005) denominaram de caixa preta dos simuladores. Nele, estão relacionadas as equações matemáticas e algoritmos que representam a lógica conceitual do simulador. As decisões são processadas e geram os resultados a serem disponibilizados para os participantes. Os participantes formulam a estratégia, tomam decisões e analisam os resultados. Cabe frisar que o simulador visa ser um instrumento didático para dar suporte à aprendizagem prática dos participantes. Tal aprendizagem envolve lidar melhor com decisões, riscos, erros e acertos, isto é, as consequências de suas ações.

2.2 Modelo conceitual do SimRPG

Em relação ao modelo conceitual e matemático do SimRPG, a lógica de mercado e econômica e as equações que a representam foram baseadas em Gold e Pray (1983, 1984, GOLD, 2005). Já a lógica e equações utilizadas para a inclusão do valor da reputação da organização foram baseadas em Cannon e Schwaiger (2004, 2005a, 2005b). Apoiou-se também na lógica do jogo de empresas desenvolvida por Sauaia (2008, 2010 e 2013) para descrever algumas das funções gerenciais representadas no SimRPG e enriquecer o referencial conceitual sobre economia e estratégia das organizações.

A **Figura 3** mostra a lógica conceitual utilizada para representar a estrutura de mercado e modelo econômico do SimRPG:

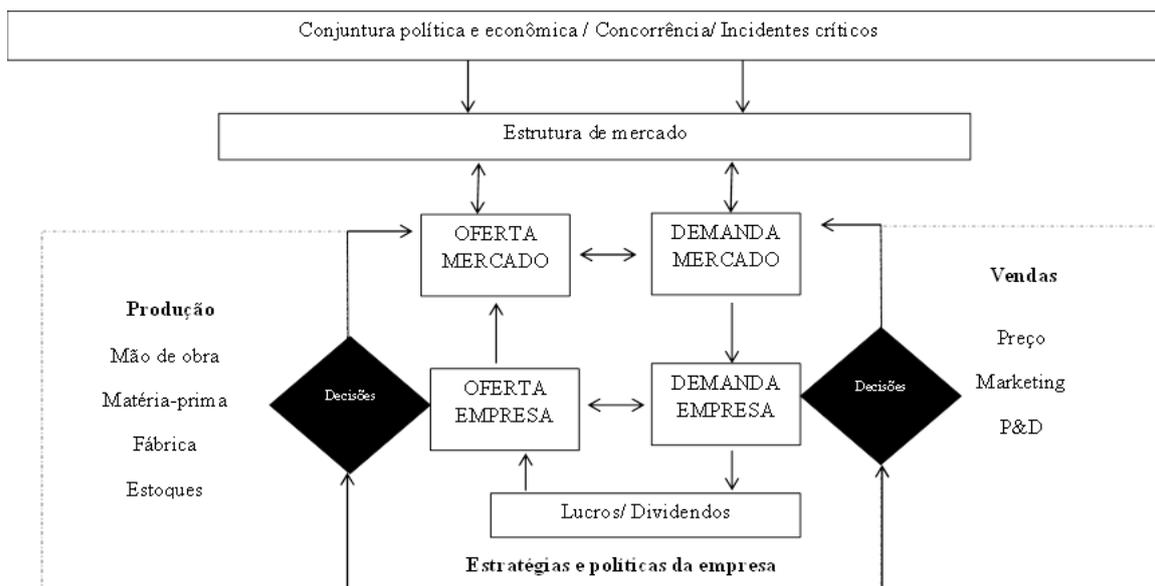


Figura 3: Estrutura de mercado e modelo econômico do SimRPG
Fonte: autores a partir da revisão de literatura

A **Figura 3** representa a estrutura competitiva e interdependente do mercado. A conjuntura política e econômica, tipo de concorrência e incidentes críticos afetam o mercado e o comportamento dos agentes econômicos que dele participam. No SimRPG esta estrutura representará um oligopólio. Este tipo de mercado é caracterizado por um número reduzido de empresas vendedoras, um número elevado de compradores, a existência de diferenciação dos produtos e assimetria nas informações disponíveis para os competidores (ROSAS e SAUAIA, 2006b).

A demanda da empresa é influenciada por fatores relacionados ao preço, marketing e qualidade dos produtos sendo que a receita advém da participação da empresa no mercado. As decisões das empresas em relação a estas variáveis influenciarão na demanda do mercado considerando as elasticidades definidas pelos projetistas. No SimRPG, serão três decisões relacionadas à demanda: preço, marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D). A demanda do mercado (quantidade de pessoas que querem comprar o produto) e a demanda das empresas (quantidade de pessoas que querem comprar o produto de determinada firma) seguem a lógica conceitual e matemática de Gold e Pray (1983, 1984, GOLD, 2005).

A oferta do mercado depende da capacidade de produção das empresas. Esta produção está relacionada especialmente à administração dos custos com mão-de-obra, matéria-prima, manutenção e investimentos em fábrica e estoques. No SimRPG, serão quatro decisões relacionadas à oferta: volume de produção, ampliação da fábrica, contratação de pessoal e compra de matéria-prima. O volume de produção dependerá da capacidade da fábrica, da mão-de-obra e matéria-prima disponíveis. Diferentemente de Gold (1991, 2005), optou-se por tratar a mão-de-obra direta como um gasto fixo (folha de pagamento) que será separado em custo efetivamente empregado na produção e um custo de ociosidade. Tal escolha considerou as especificidades da legislação trabalhista brasileira (MARTINS, 2003) e as finalidades didáticas do SimRPG.

A oferta e a demanda nos níveis da empresa e do mercado são mutuamente interdependentes. A demanda e a oferta das empresas afetam a natureza e as relações competitivas do mercado de forma cíclica. Tais relações influenciarão nos lucros e na distribuição de dividendos e dependerão das estratégias e políticas adotadas pelos gestores das empresas.

A **Figura 4** mostra a lógica conceitual utilizada para incluir o valor da reputação no SimRPG:

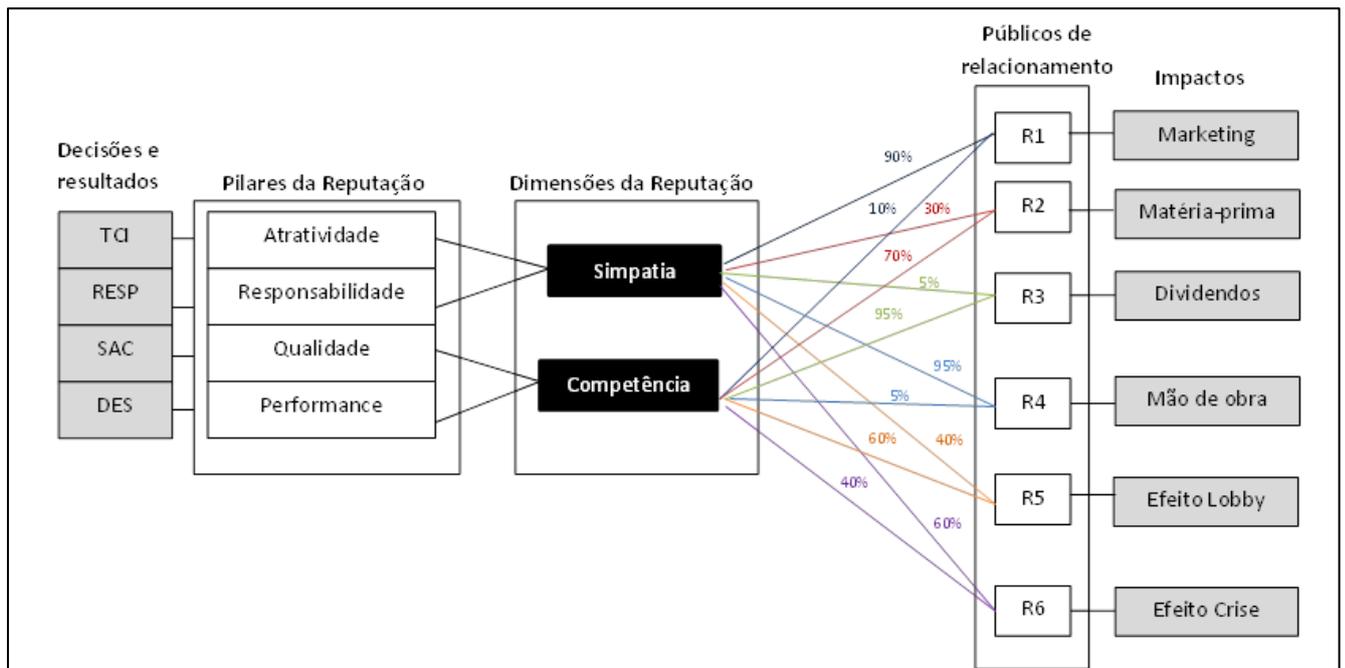


Figura 4: Lógica conceitual do SimRPG – valor da reputação
Fonte: autores a partir da revisão de literatura

A **Figura 4** mostra que no SimRPG as decisões em treinamento e comunicação interna (TCI), responsabilidade (RESP), serviços agregados ao consumidor (SAC) e o resultado do desempenho econômico da organização (DES) relacionam-se com os quatro pilares da reputação descritos no modelo de Cannon e Schwaiger (2005a). Estes pilares compõem as dimensões da simpatia e da competência da reputação. Eles servem para posicionar a empresa em relação à percepção de seus diferentes públicos conforme matriz desenvolvida pelos autores (**Figura 1**). Cada público de relacionamento descrito (R1: consumidores, R2: fornecedores, R3: acionistas, R4: funcionários, R5: governo e R6: mídia) valoriza de forma distinta as dimensões da competência e da simpatia da organização. No SimRP, por exemplo, para consumidores a percepção da empresa poderá ser influenciada por 90% da dimensão simpatia e 10% da dimensão competência. Cannon e Schwaiger (2005b) sugerem alguns parâmetros para tal distribuição, no entanto, estes podem ser definidos pelo projetista do simulador já que dependem do caso empresarial que será representado.

A percepção de cada público de relacionamento vai impactar em uma variável específica do SimRPG (marketing, matéria-prima, mão de obra e dividendos). O efeito Lobby e o efeito Crise são tratados como “seguros”, um valor gerado pela empresa que serve para diminuir o impacto de um evento negativo. Este poderá ser inserido no jogo como incidente crítico, dinamizando a vivência e aumentando os níveis de incerteza. O efeito Lobby contribui em possíveis ações com o governo e o efeito crise protege a organização de uma cobertura midiática negativa diante um incidente crítico que afete a indústria, por exemplo, protestos de grupos ativistas contra o uso de energia suja.

2.3 Caso empresarial, funções gerenciais e variáveis de decisão e controle

O caso empresarial descreve o mercado de empresas de computadores portáteis que atuam em um país latino-americano, vulnerável as condições contextuais tais como, sistema político, econômico, cultural, midiático e de grupos de pressão. Estas condições exigem das

organizações operantes uma atuação sustentável e de construção e manutenção de relacionamentos estratégicos com seus públicos de interesse. Desta forma, serão dois os indicadores de sucesso da organização: o ROE (*Return On Equity*) e o IRP (Índice de Reputação) ou Indicador de Relações Públicas. O primeiro tem a finalidade de medir a capacidade de a empresa gerar valor financeiro e econômico utilizando os seus próprios recursos. Relaciona o lucro líquido obtido no decorrer dos períodos com o patrimônio líquido da empresa. O segundo indicador visa aferir a percepção dos públicos perante a organização (dimensão da competência e da simpatia). Estas percepções incluem aspectos econômicos, sociais e ambientais. No caso descrito no SimRPG, os públicos diretamente envolvidos são: funcionários, governo, consumidores, investidores e fornecedores como sugere o modelo de Cannon e Schwaiger (2005). A mídia também foi incluída no SimRPG, dada a importância deste público para as Relações Públicas e para a reputação da organização como destaca Almeida (2009). Cabe destacar que o IRP das empresas varia de uma escala de 1 a 5 e os seus efeitos dependem do IRP médio dos competidores da indústria.

O **Quadro 3** sintetiza as funções gerenciais representadas no jogo de Relações Públicas e Gestão, as principais variáveis presentes no SimRPG e o comportamento inicialmente desenhado para cada uma delas:

Função	Responsabilidade	Variável relacionada	Comportamento da variável
Diretor Geral	Responsável pelo planejamento estratégico da empresa e articulação das demais diretorias.	Índice geral de preços	Aumenta (inflação) ou diminui (deflação) sinalizando o poder de compra da moeda. Afeta os custos das empresas
		Índice de variação sazonal	Aumenta ou diminui sinalizando o comportamento do mercado em determinados períodos do ano. Afeta a demanda do mercado
Diretor de Marketing	Responsável pelo gerenciamento da demanda e do composto mercadológico.	Preço	Efeito de curto prazo nas vendas
		Marketing	Efeito de curto prazo nas vendas
		P&D	Efeito de médio prazo nas vendas Melhora produtos e processos da empresa (reduz custo de produção)
Diretor de Produção	Responsável pelo gerenciamento da produção.	Produção	Considera a capacidade da fábrica, disponibilidade de matéria-prima e de mão-de-obra. A menor das três será a capacidade da empresa no período.
		Matéria-prima	Kits com insumos para produzir 1 peça. Paga no período atual e recebe no seguinte. Sem taxa de pedido.
		Fábrica	Aumenta a capacidade de produção. Paga no período atual e opera no seguinte.
		Manutenção	Taxa paga no período atual decorrente da depreciação da fábrica.
		Estoques	Matéria-prima não utilizada e produtos acabados não vendidos geram custos para a empresa.
Diretor de Recursos Humanos	Responsável pelo gerenciamento das pessoas (selecionar, integrar, treinar, manter e avaliar)	Mão-de-obra	Contratação/ demissão de equipes de produção (aumenta/ reduz folha de pagamento) Sistema indica custos relacionados e mínimo e máximo de equipes que podem ser contratadas ou demitidas
		Treinamento e comunicação interna	Horas extras (sistema ativa automaticamente de acordo com volume de produção programada) Afeta atratividade, relaciona-se a dimensão da simpatia da reputação e impacta os públicos e variáveis do simulador conforme Figura 4.
Diretor de Relações	Responsável pelo gerenciamento dos	Responsabilidade	Relaciona-se a dimensão da simpatia da reputação e impacta os públicos e variáveis do

Públicas	relacionamentos estratégicos da organização.		simulador conforme Figura 4.
		Serviços agregados ao consumidor	Relaciona-se a dimensão da competência da reputação e impacta os públicos e variáveis do simulador conforme Figura 4.
Diretor de Finanças	Responsável pelo gerenciamento da caixa e controle da rentabilidade da empresa	Empréstimo	Até 50% do valor do patrimônio inicial da empresa (automático mediante caixa negativo, taxa de juros por período)
		Imposto de renda	Alíquota de 15% pagos no período.
		Dividendos	Distribuição mínima anual de 25% do lucro líquido acumulado
		Despesas financeiras	Despesas relacionadas às taxas com empréstimos da empresa.
		Despesas administrativas e outros gastos	Despesas com consumo de luz, água, material de escritório, contratação de consultoria etc. Modificações de acordo com o tamanho da fábrica e gasto adicional realizado no período.
		Lucro líquido	Diferença entre a receita total e os gastos totais da empresa no período.
		Caixa	Dinheiro disponível para tomar decisões no período.

Quadro 3: Funções do jogo, variáveis do SimRPG e comportamento das variáveis.

Fonte: autores a partir de revisão de literatura

No **Quadro 3**, estão as principais variáveis do SimRPG, sendo que os campos de decisões referem-se à: 1) preço, 2) P&D, 3) marketing (variáveis relacionadas à demanda) 4) produção, 5) matéria-prima, 6) fábrica, 7) mão-de-obra (variáveis relacionadas à oferta), 8) treinamento e comunicação interna, 9) responsabilidade e 10) serviços agregados ao consumidor (variáveis de relacionamento). As demais variáveis serão computadas pelo sistema mas deverão ser monitoradas pelos gestores. Foram estabelecidas faixas mínimas e máximas para as variáveis de decisões que serão tomadas pelos competidores. Além disso, para cada faixa de decisão, incluiu-se uma explicação qualitativa para que os participantes assimilem melhor as regras do simulador e possam ter mais familiaridade com o significado de cada decisão tomada. A planilha dinâmica que será disponibilizada para os participantes, permitirá a visualização em forma de gráfico do comportamento de algumas variáveis tais como as relacionadas com a produção (matéria-prima, mão-de-obra e capacidade da fábrica). A complexidade do simulador poderá ser adaptada às características do público-alvo e as necessidades educacionais do facilitador. Por exemplo, é possível estabelecer a regra de que não será possível ampliar a fábrica e contratar mão-de-obra, reduzindo o número de decisões para oito. Outra forma de diminuir a complexidade sem alterar a regra do jogo é tornar automático o cálculo de algumas variáveis.

Ao assumir uma função gerencial, cada gestor poderá mobilizar teorias e ferramentas de sua área para tomar as decisões e analisar os resultados. Há possibilidade de um participante assumir mais do que uma função. Cabe destacar que as decisões presentes no SimRPG foram alocadas para as funções projetadas para o jogo de Relações Públicas e Gestão e que podem ser redefinidas de acordo com os objetivos de ensino-aprendizagem. Recomenda-se que o facilitador conduza o jogo enfatizando o trabalho conjunto e articulado entre as áreas da organização. Isso destacará o caráter sistêmico e dinâmico das empresas.

Enfim, o SimRPG está sendo desenvolvido para operar com até oito empresas e a parametrização, sensibilidade e comportamento das variáveis ainda estão em processo de modelagem. Em relação ao ambiente macroeconômico adotou-se dois de três indicadores utilizados por Sauaia (2008, 2010, 2013): um indicador de variação sazonal e um indicador de inflação. Esta escolha considerou a necessidade de adequações ao caso empresarial

representado e à complexidade da ferramenta para o público alvo para o qual foi desenvolvida.

Considerações finais

A proposta de criação do SimRPG inspirou-se em estudos anteriores que consideram as relações de mercado, a lógica econômica e o valor da reputação em jogos de empresas. Utilizaram-se como base principalmente os modelos conceituais e modelos matemáticos (que poderão ser apresentados em um próximo estudo) desenvolvidos e propostos por Gold e Pray (1983, 1984, GOLD, 2005) e Cannon e Schwaiger (2004, 2005a, 2005b), além de estudos desenvolvidos Sauaia (2008, 2011, 2013). As principais adequações aconteceram na modelagem da oferta e dos indicadores de desempenho com o objetivo de tornar o instrumento próximo ao contexto brasileiro e às necessidades educacionais dos facilitadores.

A principal limitação do estudo é que o SimRPG ainda não foi testado e validado. Para uma primeira parametrização das variáveis utilizou-se a revisão da literatura, assim como dados do cenário nacional e do setor de empresas de tecnologia que representa o caso empresarial adotado. O trabalho está em desenvolvimento e, como mostra a **Figura 5**, percorrerá as seguintes etapas:

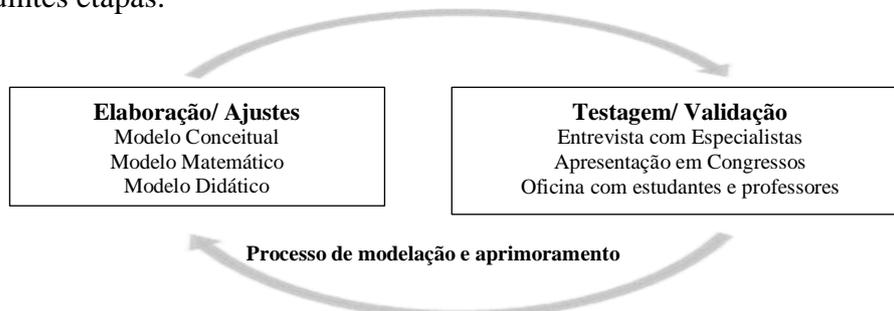


Figura 5: Processo de desenvolvimento do SimRPG e do jogo de Relações Públicas e Gestão.
Fonte: autores

A **Figura 5** mostra o processo de modelação e aprimoramento do SimRPG e do jogo de Relações Públicas e Gestão. Buscou-se neste texto apresentar uma primeira versão do desenvolvimento da lógica conceitual assim como as principais referências utilizadas no processo de criação da ferramenta e do jogo. O modelo matemático refere-se às equações e algoritmos empregados no desenvolvimento do SimRPG. O modelo didático refere-se ao material de apoio contendo as regras detalhadas do SimRPG, a descrição das funções, assim como as orientações gerais sobre como funciona o simulador. O formulário de decisão, a planilha de apoio às decisões dos participantes e o relatório de resultados também fazem parte do material didático.

Entrevistas com especialistas da área de gestão, jogos de empresas e Relações Públicas poderão contribuir no processo de validação das variáveis e dos parâmetros adotados. A submissão e apresentação das etapas de desenvolvimento do trabalho em congressos das áreas de Administração (jogo de empresas), Relações Públicas e Educação também visam aprimorar o instrumento e a dinâmica do jogo. A ferramenta também poderá ser testada com estudantes e professores de Relações Públicas por meio de oficinas planejadas para esta finalidade. O trabalho de aprimoramento da ferramenta é uma atividade contínua com o objetivo de construir um suporte para uma metodologia que possa contribuir para uma aprendizagem gerencial interdisciplinar e dinâmica, especialmente na área de Relações Públicas. Como principais contribuições do estudo, destacam-se:

a) Inovação: A proposta de desenvolver o SimRPG é uma inovação para os cursos de Relações Públicas no Brasil. Como uma ferramenta didática visa apoiar o jogo de Relações

Públicas e Gestão, desenvolvido paralelamente. Como apontou o estudo de Ferrari *et al* (2014, 2015), o uso de jogos e simulações não é uma prática comum nos cursos e simuladores organizacionais não são utilizados pelos docentes de Relações Públicas. Além disso, há uma demanda significativa de professores interessados em conhecer e utilizar novas metodologias de ensino-aprendizagem na área. Assim, esta ferramenta poderá apoiar o trabalho docente no uso de estratégias ativas de ensino-aprendizagem e colaborar com a adequação dos cursos de graduação às exigências das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013).

b) Adequação: A proposta de criação do SimRPG tem como público alvo professores, profissionais e estudantes de Relações Públicas e por isso a ferramenta está sendo customizada para as necessidades educacionais da área. O jogo de Relações Públicas e Gestão visa mostrar o valor estratégico das Relações Públicas *na e da* organização. A ideia é que os participantes compreendam a empresa e o processo gerencial de forma sistêmica, tenha a oportunidade de tomar decisões e analisar o impacto de suas ações.

c) Interdisciplinaridade: O SimRPG pretende apoiar um jogo interdisciplinar que permite ao facilitador explorar conceitos de planejamento estratégico, finanças, marketing, produção, recursos humanos e relações públicas. Portanto, embora desenhado para o ensino-aprendizagem das Relações Públicas poderá ser utilizado em outras áreas interessadas pelos temas de gestão e reputação. Também poderá ser utilizado para o ensino-aprendizagem em diferentes níveis de formação tais como técnico, superior ou pós-graduação. É possível adequar a complexidade do SimRPG ao perfil dos participantes e as necessidades didáticas do facilitador.

d) Fomento de novas pesquisas: o SimRPG pretende ser um recurso educacional aberto com os objetivos de compartilhar uma ferramenta didática e contar com a colaboração de estudantes, professores, pesquisadores e profissionais interessados no assunto para a sua melhoria contínua. Sauer (2008, 2010, 2013) integrou o uso de simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada e desenvolveu o ambiente educacional denominado Laboratório de Gestão. Tal ambiente é um exemplo de como tornar a aprendizagem no jogo de empresas mais profunda e significativa.

Enfim, focalizou-se o modelo conceitual em desenvolvimento. Futuros trabalhos poderão apresentar a relação entre a lógica conceitual e a lógica matemática utilizada, assim como detalhar cada subsistema do simulador: demanda, oferta e reputação e as adequações que foram realizadas em cada um deles. Recomenda-se pesquisar o uso de simuladores organizacionais nos cursos de Relações Públicas estrangeiros. Desta forma, uma análise comparativa das variáveis utilizadas nestes simuladores, tal como fizeram Rosas e Sauer (2006b) em simuladores utilizados em cursos de Administração no Brasil pode contribuir com o avanço do trabalho. Acredita-se que a aproximação das áreas de Relações Públicas e Administração por meio do uso e pesquisas de simuladores organizacionais e jogo de empresas possa trazer contribuições acadêmicas e profissionais para ambas as partes.

Referências

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 215 – 242.

ALVES, Paulo Vicente. **Jogos e simulações de empresas**. Rio de Janeiro: alta Books, 2015.

ARBEX, Marco Aurélio *et al*. O uso dos Jogos de Empresas em Cursos de Graduação em Administração e seu valor pedagógico: um levantamento no Estado do Paraná. Salvador, Bahia, EnANPAD, 23 a 27 de setembro/ 2006. Disponível em <

<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-epqa-2470.pdf> > Acesso em 30/jun./2016.

AULA, P.; MANTERE, S. **Strategic reputation management: towards a company of good.** London and New York: Routledge, 2008.

BERNARD, Ricardo. Métodos de Jogos de Empresa/Simulação Gerencial. In: MARION, José Carlos; MARION, Arnaldo Luis Costa. **Metodologias de Ensino na Área de Negócios,** São Paulo: Atlas, 2006. p. 83-114.

BRASIL. Resolução CNE/ CES nº 2 de 27 de setembro de 2013. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14243-rces002-13&Itemid=30192> Acesso em 08/ out./2015

CANNON, Hugh M.; SCHWAIGER, Manfred. Accounting for company reputation: variations on the Gold standard. **Developments in Business Simulations and Experiential Learning**, Volume 31, 2004.

CANNON, Hugh M.; SCHWAIGER, Manfred. An algorithm for incorporating company reputation into business simulations: variations on the Gold standard. **Simulation & Gaming**, Vol. 36, nº 2, June 2005b, p. 219-237.

CANNON, Hugh M.; SCHWAIGER, Manfred. The role of company reputation in business simulations. **Simulation & Gaming**, Vol. 36, nº02, June 2005a, p.188-202.

FERRARI, Maria Aparecida *et al.* Didática e Metodologias de ensino no curso universitário de Relações Públicas: um estudo Nacional. Projeto de pesquisa em andamento, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, 2014, 2015.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cees. The Reputational Landscape. **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, N 1-2, 1997, p. 5 – 13.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C.B.M. **Fame and fortune: how successful companies build winning reputation.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004.

FRANÇA, Fábio. Consultoria de Relações Públicas: suporte indispensável para a gestão dos relacionamentos corporativos. In: COSTA, Inara Regina Batista da; GOMES JÚNIOR, Jonas da Silva, (org.) **Memória das Relações Públicas no Amazonas.** Manaus: EDUA, 2012, p. 128-145.

GIL, Antonio Carlos. **Didática do ensino superior.** 1.ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

GI - Micro. Manual do jogador. Jogo de empresas/ Simulação empresarial, Laboratório de Jogos de Empresas, UFSC (Prof. Bruno Hartmut Kopittke), 2001. Disponível em<<https://www.yumpu.com/pt/document/view/44667555/manual-do-jogador-gi-micropdf-fesp/5>> Acesso em 05/jul./2016.

GOLD, Steven C.; PRAY, Thomas F. Simulating market and firm level demand – a robust demand system. **Developments in Business Simulations & Experiential Exercises**, Vol. 10, 1983, p. 101 – 106.

GOLD, Steven C.; PRAY, Thomas F. Modeling non-price factors in the demand functions of computerized business simulations. **Developments in Business Simulations & Experiential Exercises**, Vol. 11, 1984, p. 240 - 243.

GOLD, Steven C. Modeling short-run cost and production functions using Sheppherd's Lemma in computerized business simulations. **Developments in Business Simulations and Experiential Learning**, Vol. 18, 1991, p. 33 – 37.

GOLD, Steven. System-dynamics-based modeling of business simulation algorithms. **Simulation & Gaming**, Vol. 36, nº 2, June 2005, 203-218.

GOLD, Steven C; MARKULIS, Peter M.; STRANG, Daniel R. Demand equation redux: the design and functionality of the Gold/Pray model in computerized business simulations. **Developments in Business Simulations and Experiential Learning**, Vol. 38, 2011, p. 28 – 35.

GRUNIG, James. E.; HUNT, Todd. **Managing public relations**. USA/ Belmont: Thomson Learning, 1984.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das Relações Públicas. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul, Difusão, 2011.p.17-129.

KEYS, Bernard; WOLFE, Joseph. The role of management games and in simulation in education and research. **Journal of Management**, Vol. 16, nº 2, p. 307-336, 1990.

KIM, Yungwook. Measuring the Economic Value of Public Relations, **Journal of Public Relations Research**, 13:1, 3-26, DOI: 10.1207/S1532754XJPRR1301_2, 2001.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Propostas pedagógicas para o curso de Relações Públicas: análises e perspectivas. In: PERUZZO, Cicília M. Krohling; SILVA Robson Bastos (org.) **Retrato do Ensino em Comunicação no Brasil**. São Paulo: INTERCOM, Taubaté: UNITAU, 2003. p. 45 – 62.

LEMOS, Roberto Jenkis de. Relações Públicas na sua perspectiva administrativa. In: **Relações Públicas: Ação e avaliação**. Congresso Brasileiro de Relações Públicas, 1986, p. 07-16.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9 edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MORTARI, Elisângela Carlosso Machado; CASTRO, Aline Eggres de. Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado. **Revista Matrizes**, v.08, nº1, jan./jun. 2014, p.271 – 285.

OGG. Simulação empresarial. Portal institucional. Disponível em <<http://www.ogg.com.br/site/>> Acesso em 05/jul./2016.

PRAY, Thomas F.; GOLD, Steven. Inside the black box: an analysis of underlying demand functions in contemporary business simulations. **Developments in Business Simulations & Experiential Exercises**, Vol. 9, 1982, p. 110 – 116.

ROSAS, André Rosenfeld; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Jogos de empresas na educação superior no brasil: perspectivas para 2010. **Enfoque: reflexão contábil**, Vol. 25, nº 2, set./dez. 2006a, p. 72-85.

ROSAS, André Rosenfeld; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Variáveis microeconômicas em simuladores para jogos de empresas: um estudo comparativo. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, V. 13, n. 3, p. 23-39, jul./set. 2006b.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Jogos de empresas: tecnologia e aplicação. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1989.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a Educação Gerencial. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1995.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Workshop em jogos de empresas: uma vivência para coordenadores, docentes e pesquisadores. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. EnEPQ, Recife, 21 a 23 de novembro de 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2007/ENEPQ175.pdf> Acesso em 30/jun./2016.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Jogos de empresas na Educação Superior: o que são e para que servem. In: BOUZADA, Marco Aurélio. **Jogando logística no Brasil**. Curitiba: Editora CRV, 2011, p. 10-35.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de Gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Manole: Barueri, São Paulo, 2008.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de Gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 2. ed. Manole: Barueri, São Paulo, 2010.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de Gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 3. ed. Manole: Barueri, São Paulo, 2013.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.

SIMULARE. Simulação de Gestão de negócios. Portal institucional. Disponível em <www.simulare.com.br> Acesso em 05/jul./2016.

TORRES, Desire Blum Menezes. As fronteiras entre os cursos de Relações Públicas e Administração de Empresas. **Rev. Estud. Comun.**, Curitiba, v. 11, n.26, p. 211 – 216, set./dez. 2010. Disponível em <[file:///C:/Users/Ana%20Piletti/Downloads/comunicacao-4723%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ana%20Piletti/Downloads/comunicacao-4723%20(1).pdf)> Acesso em 08/ out./2015.

ZAPATA, Júlio. Começando, trinta anos depois do início! O Parlamento Nacional de Relações Públicas como fonte para determinar incertezas e problemas da profissão. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). São Paulo, Escola de Comunicações e Artes da USP, 1998.