

RELAÇÕES PÚBLICAS & LABORATÓRIO DE GESTÃO: APROXIMAÇÕES EDUCACIONAIS# *Public Relations & Management Laboratory: educational approaches*

Ana Cristina da Costa Piletti Grohs*
Antonio Carlos Aidar Sauaia**

RESUMO

Iacunas importantes na formação de estudantes de Relações Públicas para o mercado, para a pesquisa e para a docência foram identificadas em um estudo bibliográfico. Além disso, levantamentos coordenados por Ferrari (2017) constataram a necessidade da renovação das metodologias e práticas pedagógicas nestes cursos. Com o objetivo de verificar o potencial educacional da metodologia Laboratório de Gestão (SAUAIA, 2008, 2010, 2013) para professores e estudantes de Relações Públicas, conduziu-se em 2015 esta pesquisa-ação. Os resultados mostraram o potencial da metodologia para promover a aprendizagem vivencial entre pessoas de diferentes formações e níveis de conhecimento. Concluiu-se que, a exemplo do Laboratório de Gestão, o uso combinado de simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada pode contribuir amplamente para a formação gerencial teórico-empírica dos estudantes de Relações Públicas, assim como constituir uma metodologia educacional singular que apoia e desafia os professores do curso em contínua aprendizagem.

* Escola de Comunicações e Artes/ Universidade de São Paulo (ECA/USP), Brasil. Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes/ Universidade de São Paulo (ECA/USP). E-mail: anacris.piletti@usp.br

** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/ Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil. Livre-docente em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/ Universidade de São Paulo (FEA/USP). E-mail: asauaia@usp.br

*Uma versão deste trabalho foi apresentada no Comunicon 2016 – Congresso Internacional em Comunicação e Consumo, 2016, São Paulo/SP.

Revisor técnico: Isabete Polidoro Lima.

Data da submissão: 26/4/2017

Data do aceite: 15/10/2017

Última alteração efetivada em: 19/1/2018

Palavras-chave: Laboratório de Gestão. Relações Públicas. Formação teórico-empírica.

ABSTRACT

Important gaps in training Public Relations students for the market, for research, and for teaching have been identified in a bibliographical study. Besides, surveys coordinated by Ferrari (2017) indicated the need for renewal in the methodological and pedagogical practices. In order to verify the educational potential of the Management Laboratory methodology (SAUAIA, 2008, 2010, 2013) for teachers and students in Public Relations, it was conducted in 2015 this action-research. The inductive methodology combining organizational simulation, business game, and applied research – Management Laboratory – showed widely contributive to the managerial theoretical-empirical training of Public Relations students, as a singular methodology that supports and challenges teachers in continuous learning.

Keywords: Management laboratory. Public Relations. Empirical-theoretical training.

Introdução

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Relações Públicas (DCNs, 2013) têm como principais objetivos: 1) aproximar a formação acadêmica da realidade profissional e 2) flexibilizar o currículo para atender às constantes modificações das práticas comunicacionais e organizacionais. (PARECER CNE/CSE 85/2013). Dentre as preocupações das DCNs (2013), estão: a formação dos estudantes para o mercado (gestão, comunicação e tecnologia), para o ensino (exercício da docência) e para a pesquisa (produção de conhecimento científico).

Em relação à formação para o mercado, egressos de Relações Públicas e executivos de comunicação de agências e grandes organizações apontaram uma lacuna relacionada aos conteúdos de Administração e à prática de conceitos de gestão. (FERRARI; GROHS, 2015).

As novas tecnologias também têm desafiado os professores dos cursos de Relações Públicas. Para Oliveira e Oliveira (2010) e Oliveira e Paiva (2011), elas geram grande receptividade nos estudantes; no entanto, suas aplicações ainda não foram incorporadas nas práticas educacionais dos docentes. (RHODEN, 2013).

Sobre a formação para o exercício da docência, não há referência a conteúdos pedagógicos nas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2013 para os cursos de graduação em Relações Públicas. O estudo conduzido por Ferrari (2017), com 53 coordenadores e 255 professores dos 66 cursos de Relações Públicas em funcionamento no Brasil, entre os anos de 2014 e 2016, revelou que 45% dos coordenadores têm dificuldade para contratar docentes de Relações Públicas, devido à falta de titulação na área e de experiência na docência. Além disso, a necessidade de renovação das metodologias de ensino e aprendizagem, nestes cursos, também foi uma das constatações deste levantamento nacional.

O estudo coordenado por Ferrari (2017) revelou ainda que o incentivo à pesquisa é um dos aspectos que precisa de maior atenção nos cursos de Relações Públicas. Segundo as DCNs (2013), a pesquisa deve ser um prolongamento do ensino, tornando-se instrumento para a iniciação científica. (Parecer CNE/CES nº 85/2013).

Considerando que as organizações são o objeto de estudo da Administração e das Relações Públicas, este trabalho aproxima estas duas áreas e busca verificar as contribuições que a metodologia Laboratório de Gestão (SAUAIA, 2008; 2010; 2013) pode trazer para o ensino e a aprendizagem das Relações Públicas.

Cabe destacar que tal metodologia constitui um ambiente laboratorial de aprendizagem vivencial que combina o uso integrado de simulador organizacional (artefato didático e tecnológico), jogo de empresas (vivência em grupos, sob incerteza) e pesquisa aplicada (relatório científico que tangibiliza a criação de novos significados).

O texto a seguir está estruturado em três partes: revisão de literatura com uma síntese sobre a formação universitária em Relações Públicas no Brasil e os pilares educacionais da metodologia Laboratório de Gestão; metodologia deste estudo classificado como pesquisa-ação e resultados e discussão nos quais os dados coletados são apresentados e analisados a partir da revisão de literatura. Por fim, as considerações finais apontam as principais conclusões e limitações deste estudo, assim como proposições para pesquisas futuras.

1 Revisão de literatura

A formação universitária em Relações Públicas no Brasil

O período entre 1914 e 1967 pode ser considerado o momento de emergência da prática profissional de Relações Públicas no Brasil. Naquela época, os praticantes buscavam aprimorar seus conhecimentos por meio

de cursos e palestras realizadas no Exterior e no Brasil, principalmente nas escolas de Administração.

Com a promulgação da Lei 5.377, de 1967, a profissão passou a ser regulamentada e a formação universitária tornou-se um pré-requisito para o exercício da docência e da prática profissional das Relações Públicas. De um lado, a regulamentação favoreceu a abertura de cursos de graduação, incentivou a produção de pesquisas e promoveu a profissionalização da área. Do outro, substituiu o enfoque administrativo da área, por uma visão mais comunicacional (FRANÇA, 2003), incentivando organizações a adotarem diferentes nomenclaturas para o cargo de Relações Públicas, com a finalidade de contratar profissionais de comunicação sem os encargos da nova legislação. (FERRARI, 2011).

Para Kunsch (2003), o engessamento dos cursos por conta da estrutura do Currículo Mínimo também dificultou a adequada formação de estudantes para atenderem às demandas sociais e do mercado profissional de comunicação. Para Torres (2010), o distanciamento entre as áreas de Administração e Relações Públicas contribuiu para o escasso conhecimento e a visão distorcida sobre a profissão nas organizações. De acordo com Oliveira et al. (2014), o caráter mutante e fronteiro das Relações Públicas dificulta o estabelecimento de um campo disciplinar e de atuação próprio e corrobora a falta de reconhecimento desta área no mundo do trabalho e na sociedade.

A partir de 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (Lei 9.394/1996), os cursos superiores começaram a ter mais autonomia e flexibilidade na formulação dos seus currículos. Em 13 de março de 2002, foi aprovada a Resolução CNE/ CES 16, que estabeleceu as Diretrizes Curriculares para a área de Comunicação Social e suas habilitações. Na descrição do perfil profissional, nota-se maior ênfase ao papel administrativo das Relações Públicas, comparativamente àquelas atividades específicas mencionadas na Lei 5.377/1967. No entanto, as competências e habilidades descritas ainda pouco contemplavam o desenvolvimento gerencial dos estudantes.

Em 2013 foram instituídas as novas DCNs para os cursos de graduação em Relações Públicas. Ao analisar tais diretrizes, verificou-se que, embora aponte o exercício da docência como uma das competências e habilidades a ser desenvolvida no processo de formação do profissional de Relações Públicas, o curso é oferecido na modalidade bacharelado e não há referência a conteúdos curriculares pedagógicos no documento. Cabe destacar que a LDB (1996) prevê que a preparação do professor universitário ocorra nos cursos de pós-graduação, prioritariamente de mestrado e doutorado (art. 66). Considerando que as licenciaturas formam

professores para a Educação Básica e não há disciplinas de Relações Públicas nesta modalidade de educação, fica o desafio de se pensar que tipo de preparação pedagógica será oferecida aos estudantes de Relações Públicas, durante a graduação.

O conteúdo relativo ao empreendedorismo e a gestão de negócios está contemplado no eixo de formação complementar e deve perpassar os demais eixos de formação do profissional de Relações Públicas. É uma interface essencial para desenvolver habilidades gerenciais nos estudantes e qualificá-los para atuarem de forma estratégica nas organizações (MORTARI; CASTRO, 2014), com iniciativa e criatividade na sociedade atual. (FERREIRA; ROSA, 2012). Para Moura (2015), as novas diretrizes foram configuradas de modo a incentivar maior interdisciplinaridade com foco na formação específica do profissional de Relações Públicas. Daí a importância de uma abordagem transversal destes temas nos cursos.

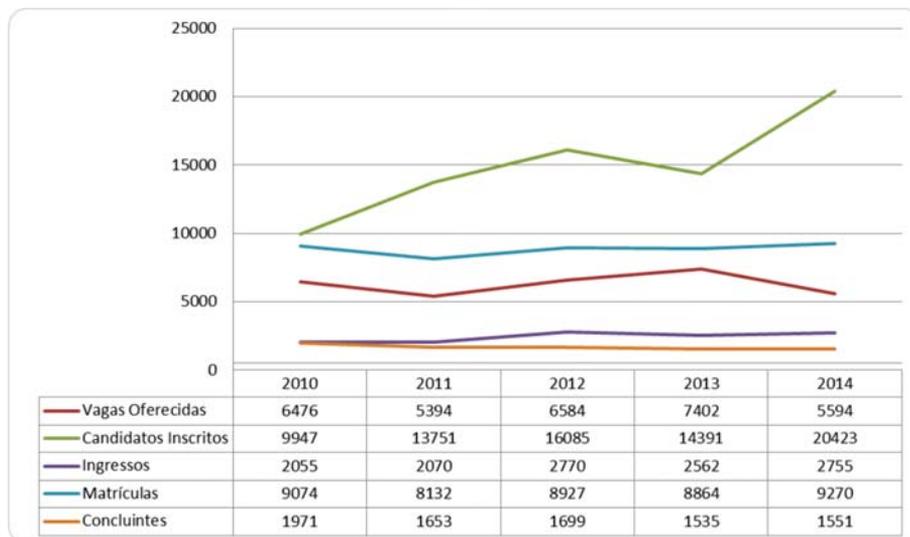
Ainda que Oliveira e Oliveira (2010) e Oliveira e Paiva (2011) tenham identificado aspectos positivos no uso das novas tecnologias para o processo de ensino e aprendizagem das Relações Públicas, este aspecto pouco avançou nas DCNs (2013) de Relações Públicas, de acordo com Rhoden (2013). Corroborando a necessidade de maior atenção à formação para a inserção no mundo digital, Vergili (2014) constatou a baixa inserção de profissionais de Relações Públicas no mercado das redes sociais.

O incentivo à pesquisa aparece como o principal aspecto a ser melhorado nos cursos de Relações Públicas, em relação às exigências das DCNs (2013), de acordo com 53 coordenadores dos 66 cursos em funcionamento (FERRARI, 2017). O Parecer CNE/CES 85/2013 determina que a pesquisa seja um prolongamento do ensino, tornando-se instrumento para a iniciação científica.

Uma análise estatística dos microdados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) mostrou ainda que o número médio de cursos de Relações Públicas existentes entre 2010 e 2013 foi de 69, com um desvio padrão de 6,34 e um coeficiente de variação de 9%. Este dado indica que houve uma baixa variação no número de cursos, o que pode explicar a quantidade de 66 cursos de Relações Públicas em funcionamento, em 2015, encontrados no levantamento coordenado por Ferrari (2017).

O Gráfico 1 ilustra a realidade atual dos cursos no Brasil, uma vez que se observa a evolução no número de vagas oferecidas, candidatos inscritos, ingressos, matrículas e concluintes na graduação em Relações Públicas, no período de 2010 (ano em que foi instituída uma comissão para subsidiar a formulação das novas DCNs) a 2014 (um ano após a instituição das DCNs):

Gráfico 1 – Vagas oferecidas, candidatos inscritos, ingressos, matrícula e concluintes – Relações Públicas



Fonte: Baseado nos microdados do Inep (2010-2014).

A partir dos dados do Gráfico 1, constata-se que houve um aumento de 105% no número de candidatos inscritos no período de cinco anos (2010 a 2014), acompanhando a tendência nacional de crescimento da demanda pela Educação Superior. No entanto, a diminuição de 14% no número de vagas oferecidas pode ser explicada pela variação no número de cursos em funcionamento no período e pelo impacto das novas DCNs de 2013. Embora o número de ingressantes tenha aumentado 134%, o mesmo crescimento não foi acompanhado pelo número de matriculados e concluintes. O número de matrículas cresceu apenas 2% e o número de concluintes diminuiu 21% entre 2010 e 2014. Estes dados indicam um reduzido poder de retenção dos estudantes nos cursos.

Dentre diversos fatores internos e externos à instituição, que podem explicar estes resultados, a qualidade do processo de ensino e aprendizagem e uma produção científica sem relevância mundial, foram fatores apontados por Brunner (2015), como dificuldades enfrentadas pelas Instituições de Ensino Superior de modo geral. Dias Sobrinho (2010) alertou para a necessidade de avançar para além do número de matrículas e dos indicadores quantitativos na Educação Superior. Para o autor, a expansão com qualidade e equidade depende de transformações mais amplas na sociedade, como assegurar boas condições de permanência do estudante nos cursos; melhorar a formação dos professores e a infraestrutura de todo o sistema educativo.

No contexto específico das Relações Públicas, estudos com egressos dos cursos (LOPES; POBLACIÓN; DA VIA, 1992; TONDATO, 2006; OLIVEIRA et al., 2014; FERRARI; GROHS, 2015) apontaram que ainda há um descompasso entre a formação acadêmica que os estudantes recebem na graduação e as demandas profissionais exigidas no mercado de trabalho. Para Oliveira et al. (2014), a falta de experiência dos professores e uma estrutura curricular que privilegia disciplinas teóricas contribuem para um ensino desvinculado da realidade.

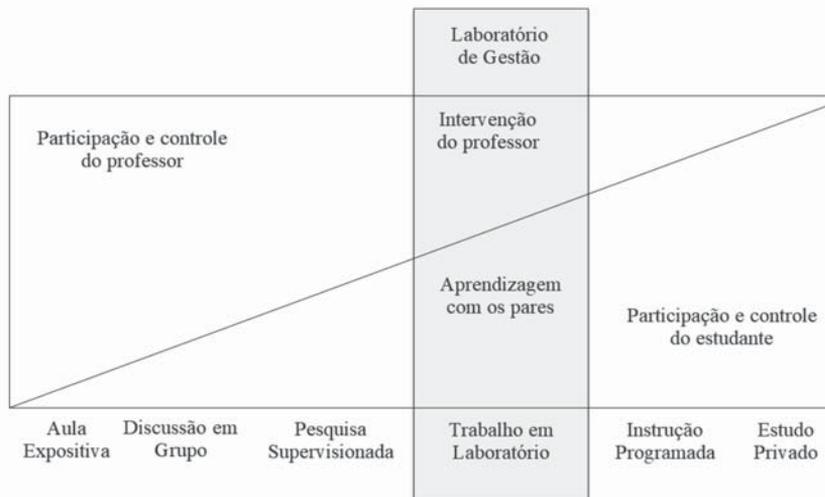
Além disso, as estratégias de ensino e aprendizagem mais conhecidas e utilizadas pelos docentes, nos cursos de Relações Públicas, ainda são as aulas expositivas. (FERRARI, 2017). De acordo com Brown e Atkins (1988), este é o tipo de estratégia que confere maior controle e participação do professor e demanda menor autonomia do estudante. Desde as décadas de 70 e 80, a capacitação e atualização do corpo docente já configurava um dos grandes problemas para o processo de ensino e aprendizagem das Relações Públicas. (ANDRADE, 1986). Tal problemática permanece até os dias atuais e impacta diretamente na qualidade da formação dos estudantes.

Laboratório de gestão: educação gerencial com pesquisa

O Laboratório de Gestão é um ambiente de aprendizagem vivencial, que contempla diferentes estratégias de ensino e aprendizagem e visa a “propiciar condições para a prática dos fundamentos de Administração em sua complexidade de forma integrada mediante a participação ativa dos estudantes na atividade gerencial e na pesquisa aplicada de forma questionadora, crítica e reflexiva”. (SILVA, 2013, p. 68-69).

Na Figura 1, observa-se que algumas estratégias de ensino são mais propícias para incentivar a participação dos estudantes nas aulas e tornar a aprendizagem um processo de responsabilidades compartilhadas. Para ensinar eficazmente, o professor deve conhecer o assunto, saber como os estudantes aprendem e como ensiná-los. Esta tarefa, no entanto, não depende unicamente dos professores, pois os estudantes também têm responsabilidades nesse processo. (BROWN; ATKINS, 1988).

Figura 1 – Laboratório de Gestão no *continuum* das estratégias de ensino e aprendizagem



Fonte: Baseada em Brown e Atkins (1988, p. 3) e adaptada por Sauaia (2006).

Na Figura 1, a metodologia Laboratório de Gestão situa-se praticamente no centro do *continuum*, no qual a intervenção do professor acontece no sentido de motivar e desafiar o estudante para torná-lo protagonista da sua própria aprendizagem. Em um ambiente de educação laboratorial, o trabalho prático em grupo incentiva a aprendizagem pelos pares. Neste sentido, a aprendizagem é amplamente facilitada pela atividade compartilhada entre pessoas com conhecimentos e experiências diferentes.

Apoiado no princípio educacional do “aprender fazendo”, defendido por Confúcio na China Antiga, e retomado por John Dewey, nos Estados Unidos do século XIX, o Laboratório de Gestão acolhe os princípios da educação ativa. Alguns deles são: laboratório de práticas, formação crítica pela aplicação do método científico, ensino ativo e recompensas, como fortalecedoras da criatividade e da liberdade. (LARROYO, 1970). Toda a aprendizagem, portanto, deve ser integrada à vida e é preciso ter a intenção de aprender e praticar aquilo que se deseja aprender, por isso, a necessidade de um meio social para que a aprendizagem ocorra. (TEIXEIRA, 1959).

No Quadro 1 observa-se que a metodologia educacional do Laboratório de Gestão: 1) integra o uso de simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada; 2) envolve processos de aprendizagem de diferentes níveis de complexidade; 3) resulta em produtos que podem demonstrar

aprendizagem gerencial, cognitiva, cooperativa, competitiva, afetiva (SAUAIA, 1997) e científica. (CONEJERO, 2015).

Quadro 1 – Pilares conceituais do Laboratório de Gestão

Pilar conceitual	Processos de aprendizagem	Produtos resultantes
Simulador organizacional	Assimilar as regras econômicas Revisar modelos de gestão	Modelo mental integrado pela lógica econômica
Jogo de empresas	Formular, implementar e controlar a estratégia Praticar as ferramentas e os modelos funcionais de gestão Desenvolver habilidade de tomada de decisão	Visão gerencial dinâmica, sistêmica e voltada para a inovação
Pesquisa aplicada	Formular um problema de pesquisa Analisar e discutir os resultados do jogo de empresas, a partir das teorias adotadas Elaborar um relatório de pesquisa Aplicar em empresas reais	Resenha; resumo; artigo de autoria; monografia

Fonte: Baseado em Sauaia (2013, p. XXI, p. 3).

Para cada pilar conceitual descrito no Quadro 1 é apresentado um produto resultante do processo de aprendizagem:

a) simulador organizacional: constitui um artefato didático (elemento tangível) construído com base em um conjunto de regras econômicas descritas em um caso empresarial. Serve de apoio para o jogo de empresas. Um conjunto de dados quantitativos e qualitativos define a situação inicial da organização, que deve ser estudada e assimilada pelos participantes. Tem por finalidade propiciar a tomada de decisão e o exame dos resultados produzidos, a partir das relações de causa e efeito das variáveis do simulador. Ou seja, propicia ao estudante a tomada de decisão e o contato com os resultados de suas ações. No simulador SimuLab, estas variáveis representam seis áreas funcionais: Planejamento, Marketing, Produção, Recursos Humanos, Finanças e Presidência. O simulador considera também o impacto de variáveis relacionadas ao mercado, como o Índice Geral de Preços (IGP), o Índice de Variação Estacional (IVA) e o Índice de Atividade Econômica (IAE). Os critérios de avaliação de desempenho convergem para a Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido. (SAUAIA, 2008; 2010; 2013);

b) jogo de empresas: como estratégia de ensino e aprendizagem, o jogo é uma prática comum na Educação Básica e apenas recentemente tem sido utilizado na Educação Superior (GIL, 2013). Para Sauaia (2011), o jogo de empresas (elemento intangível) é uma vivência educacional que permite aos participantes desempenharem papéis gerenciais em empresas laboratoriais. “Constitui um processo de tomada de decisão onde grupos criteriosamente formados tomam decisões e competem por resultados

objetivos". (SAUAIA, 2011, p. 27). É o processo de ensino e aprendizagem que permite ao estudante testar seus conhecimentos de forma prática. Tem como suporte tecnológico os simuladores organizacionais e acontece por meio da interação entre os participantes e da mediação do docente. No jogo de empresas a incerteza está presente, pois os resultados dependem da capacidade de cada equipe agregar valor à sua organização, assim como gerenciar o ambiente e a concorrência;

c) pesquisa aplicada: são estudos teóricos e/ou empíricos produzidos pelos estudantes, a partir da vivência no jogo de empresas. O participante identifica um problema de gestão que possa criar valor à empresa laboratorial. Realiza uma revisão bibliográfica para examinar o problema detectado e as ferramentas de gestão, que podem ajudar a solucioná-lo. No jogo de empresas, ele coleta dados primários. Estes dados são quantitativos (relatórios trimestrais) e qualitativos (comportamento gerencial observado ou obtido por meio de levantamentos e entrevistas). Os dados são analisados e discutidos com base nas teorias. De acordo com Saauia (2013), a experiência é uma vivência de iniciação científica. Para Conejero (2015), a prática do pensamento científico permeia todas as atividades do Laboratório de Gestão, uma vez que é um processo assimétrico, gradual e contínuo. Desta forma, o jogo de empresas atrelado à pesquisa leva o estudante a aprofundar a aprendizagem no decorrer de toda a vivência educacional.

A metodologia Laboratório de Gestão ainda pode ser aplicada em cursos presenciais, a distância ou híbridos, uma vez que faz uso do Ambiente Virtual de Aprendizagem da plataforma *Moodle*. Neste sentido, permite ao professor avançar cada vez mais no *continuum* de Brown e Atkins (1988) e contemplar outros princípios da educação ativa, tais como o ensino individualizado e baseado nos interesses e na autonomia dos estudantes. (LARROYO, 1970).

Cabe destacar que a educação a distância, quando apoiada em estratégias de instrução programada e/ou Sistema Personalizado de Ensino, requer a definição clara dos objetivos de aprendizagem e de como alcançá-los; a elaboração de instruções claras e objetivas, uma cuidadosa seleção e elaboração de material didático; avaliação contínua e variada; foco no papel ativo do estudante; *feedback* apropriado; registro constante do progresso do estudante e adequada tutoria, para fomentar os aspectos sociais do processo de ensino e aprendizagem (TODOROV; MOREIRA; MARTONE, 2009).

No Quadro 2, visualiza-se uma síntese dos desafios atuais na educação universitária das Relações Públicas no Brasil e as possibilidades educacionais da metodologia Laboratório de Gestão:

Quadro 2 – Desafios nos cursos de Relações Públicas e possibilidades do Laboratório de Gestão

	Desafios – Relações Públicas	Possibilidades – Laboratório de Gestão
Docentes	Renovar as metodologias de ensino e aprendizagem	Integra o uso de simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada
	Utilizar novas tecnologias nas práticas educativas	Utiliza o Ambiente Virtual de Aprendizagem
	Integrar teoria e prática	Promove a prática de conceitos de gestão
	Promover práticas laboratoriais	Oferece um ambiente laboratorial de aprendizagem
Estudantes	Aprimorar conteúdos de Administração e práticas de conceitos de gestão	Desenvolve visão gerencial dinâmica e entendimento sistêmico da organização
	Preparar para o exercício da docência	Utiliza variadas estratégias educacionais Incentiva pesquisas sobre o processo educativo
	Produzir pesquisas científicas	Promove a prática do pensamento científico e a produção de pesquisas científicas

Fonte: Baseado na revisão da literatura.

Da revisão da literatura emergiram lacunas na formação gerencial; na preparação para a docência e na prática de pesquisa dos estudantes. Em relação aos docentes, destacam-se os desafios na renovação das metodologias de ensino e aprendizagem de maior integração entre teoria e prática, na ampliação do uso das novas tecnologias e das práticas laboratoriais nos processos educativos. O emparelhamento com as possibilidades da metodologia do Laboratório de Gestão, como observado no Quadro 2, resultou no desenvolvimento da pesquisa-ação descrita a seguir.

2 Metodologia

No Brasil, a utilização de jogo de empresas ainda se concentra nas áreas de Administração, Contabilidade e Economia. No levantamento realizado com 255 docentes de cursos de Relações Públicas no Brasil, apenas 9% disseram utilizar jogos como uma modalidade didática, entre os quais os mais destacados foram situações simuladas e jogos de papéis. (FERRARI, 2017).

Na varredura da literatura sobre o processo de ensino e aprendizagem nas Relações Públicas, no Brasil, também não foi encontrado o uso de simulador organizacional, como suporte às práticas didáticas. Tampouco o uso integrado de simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada tal como propõe Saaia. (2008; 2010; 2013).

Com o objetivo de verificar as contribuições da metodologia Laboratório de Gestão para o processo de ensino e aprendizagem das Relações Públicas, foi realizada uma pesquisa-ação, ou seja, uma pesquisa social

empírica “concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. (THIOLLENT, 1986, p. 16).

O caráter vivencial e científico da metodologia educacional indutiva do Laboratório de Gestão é propício para a condução de pesquisa-ação. Afinal, de acordo com Franco (2005), a pesquisa-ação é um estudo pedagogicamente estruturado, que permite produzir novos conhecimentos e formar sujeitos pesquisadores, críticos e reflexivos. Na Figura 2 para cada fase do ciclo básico de uma investigação-ação proposto por Tripp (2005), observam-se os passos realizados na estruturação deste estudo:

Figura 2 – Fases da pesquisa



Fonte: Baseada em Tripp (2005, p. 446).

Na Figura 2 constata-se que a oficina e a pesquisa de Laboratório de Gestão & Relações Públicas foi conduzida em quatro etapas:

I – Planejamento da oficina e da pesquisa

A oficina foi planejada com o objetivo de proporcionar uma vivência de educação gerencial para professores e estudantes de Relações Públicas e demais profissionais interessados na área de gestão. Buscou-se verificar, na prática, a possibilidade teórica de aproximar as áreas de Administração e de Relações Públicas, por meio de uma metodologia educacional ativa, tal como é o Laboratório de Gestão.

Contou-se com a colaboração de quatro participantes da área de Relações Públicas (dois professores, um estudante e um pesquisador/autor do estudo), sete professores da área de Administração e uma professora da área de Saúde. A oficina foi conduzida por um dos autores deste trabalho, também professor e pesquisador na área de Administração. Conhecidos antecipadamente o perfil e o interesse pela aprendizagem gerencial dos participantes, o plano educacional da oficina semipresencial foi estruturado em três momentos:

Quadro 3 – Estrutura da oficina semipresencial

	Objetivo	Atividade	Modalidade	CH	Data
1	Preparar-se teoricamente para a oficina de LG	- Preenchimento de pesquisa sobre perfil do participante - Leitura prévia do livro-texto e material sobre regras econômicas do simulador - Teste de conhecimentos sobre regras do simulador	A distância (EaD) via plataforma Moodle no portal SimuLab	2h	Da inscrição até o dia 2/11/2015
2	Praticar conceitos de gestão	- Apresentação da filosofia LG - Formação de grupos - Rodada teste - Elaboração de plano de gestão - Tomada de decisões /4 rodadas	Presencial na FEA/ USP	8h	3/11/2015
3	Refletir sobre a prática vivenciada	- Seminário de práticas - Elaboração de resumo crítico - Questionário de avaliação de aprendizagem	Presencial (seminário) e EaD (resumo crítico e questionário)	2h	3/11 2015 até o dia 6/11/2015

Fonte: Baseada no plano educacional da oficina, portal SimuLab, 2015.

II – Execução da oficina

Esta etapa correspondeu à vivência no jogo de empresas e incluiu a participação dos inscritos nas atividades presenciais e *online*. Ao se inscrever na oficina, o participante recebeu as orientações para registrar-se no portal SimuLab e realizar as atividades preparatórias remotamente. Tais atividades consistiam no preenchimento de um questionário sobre o perfil do participante, na leitura prévia do material sobre as regras econômicas do simulador SimuLab utilizado no jogo de empresas e em um teste de conhecimentos, para ajudar na assimilação destas regras.

No momento presencial, após apresentação de todos os participantes e da filosofia educacional da metodologia Laboratório de Gestão, foram formados três grupos de quatro integrantes cada um seguindo os critérios da diversidade de perfis, experiência anterior com jogo de empresas e formação acadêmica. Cada grupo contou com a participação de pelo menos um representante da área de Relações Públicas e uma pessoa com experiência anterior em jogo de empresas.

Ao apresentar o caso empresarial (mercado oligopolista com poucas empresas de um produto tecnológico versátil e revolucionário) e as regras do simulador, foi realizada uma rodada-teste para que os participantes tivessem um primeiro contato com o simulador SimuLab e seus efeitos econômicos, após a tomada de decisão. Com isso, cada grupo formado criou a identidade da empresa (nome, logo, missão e visão); desenvolveu um plano de gestão em quatro etapas com diagnóstico, objetivos, políticas, estratégias e orçamento de metas para a empresa (SAUAIA, 2013) e gerenciou a organização laboratorial ao longo de quatro trimestres (um ano fiscal). Cada membro do grupo assumiu uma ou mais área funcional relacionada às variáveis de decisões do jogo de empresas, como mostra o Quadro 4:

Quadro 4 – Áreas funcionais e decisões no jogo de empresas

Área funcional	Principais variáveis de decisão
Planejamento	Índices macro e microeconômicos e concorrência
Marketing	Preço, marketing e P&D
Produção	Fábrica, matéria-prima, programação de produção, manutenção
Recursos Humanos	Regime de trabalho e novos turnos
Finanças	Gestão do caixa e projetos de investimentos
Presidência	Distribuição de dividendos e modelo de liderança

Fonte: Baseado em Sauaia (2013, p. 13-54).

III – Descrição das experiências e das aprendizagens compartilhadas

No final da oficina, os participantes foram convidados a refletir sobre a prática vivenciada por meio da elaboração de um seminário de práticas e da produção de um resumo crítico sobre um dos estudos científicos produzidos no âmbito do Laboratório de Gestão. Para isso, eles tiveram acesso ao livro-texto utilizado na oficina (SAUAIA, 2013) e foram convidados a acessar e submeter o resumo crítico no portal SimuLab, no prazo de três dias após o encerramento da fase presencial.

IV – Avaliação da oficina e da pesquisa realizada

Dado o objetivo da pesquisa de verificar o potencial educacional da metodologia Laboratório de Gestão para professores e estudantes de Relações Públicas, nos dias 5, 11 e 19 de novembro de 2015, foram realizadas entrevistas com os três participantes da área. Optou-se pela entrevista face a face, considerando a necessidade de obter respostas em profundidade acerca da vivência dos participantes na oficina e da flexibilidade que esta técnica oferece ao pesquisador social. (GIL, 2014).

Os participantes foram informados dos objetivos do estudo, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, aceito e assinado por eles.

Baseado nos aspectos da revisão da literatura apontados no Quadro 2, o roteiro semiestruturado utilizado abordou os seguintes temas: a) Laboratório de Gestão como uma metodologia ativa de ensino e aprendizagem; b) aproximações entre o Laboratório de Gestão e as Relações Públicas; c) Laboratório de Gestão como um ambiente para a formação gerencial em Relações Públicas; e d) Laboratório de Gestão & Relações Públicas na versão a distância.

3 Resultados e discussão

Dos 12 inscritos na oficina, apenas quatro preencheram o questionário sobre o perfil dos participantes no portal SimuLab e realizaram o teste de conhecimentos sobre as regras do simulador. A baixa adesão pode ser explicada pela inscrição tardia realizada pela maioria dos participantes e pela falta de familiaridade do público ao uso da plataforma *Moodle*.

Dois dos três participantes de Relações Públicas entrevistados declararam ter realizado a leitura prévia do material disponibilizado no portal, sendo que um deles alegou dificuldade para responder o teste de conhecimentos. Um sistema de tutoria mais atuante, como sugere Todorov, Moreira & Martone (2009), por meio da criação de um fórum de dúvidas, poderia ter contribuído para maior interação e participação na fase preparatória da oficina.

Na etapa presencial, observou-se desde o primeiro contato a integração e o entrosamento entre os participantes nos grupos, indicando uma situação propícia para a aprendizagem com os pares em ambientes laboratoriais. (BROWN; ATKINS, 1988). A rodada-teste contribuiu para impulsionar a aprendizagem colaborativa e competitiva. (SAUAIÁ, 1997). Cada grupo elaborou o plano de gestão e definiu a estratégia competitiva para a sua empresa laboratorial. O Quadro 5 sintetiza as estratégias e a colocação final dos três grupos de competição:

Quadro 5 – Grupos, estratégias e colocação

Equipe	Estratégia declarada pelos grupos	Desempenho econômico
ÚNICA S/A	Produtos de alta tecnologia. Preocupação com sustentabilidade. Investimento em marca e imagem da empresa	1º colocado
NEXUS S/A	Produto de alta qualidade, ajustando os preços, de acordo com a receptividade do mercado	2º colocado
3AT S/A	Enfoque (busca de maior <i>market share</i>) Diferenciação (Preço e investimentos e P&D)	3º colocado

Fonte: Baseado nos dados disponíveis no Portal SimuLab.

Em relação ao Quadro 5, a equipe Nexus S/A manteve a estratégia durante os três primeiros trimestres, ousando no quarto trimestre com um aumento nos investimentos em *marketing* e significativo aumento no preço do produto. Obteve maior *market share*, no último trimestre.

A equipe 3AT S/A praticou os menores preços da indústria, nos dois primeiros trimestres e obteve maior *market share*. Nos dois últimos trimestres, a empresa mudou de estratégia, aumentou seus preços e perdeu participação de mercado.

A empresa Única S/A seguiu a estratégia de diferenciação em todos os trimestres e obteve a primeira colocação, considerando a Taxa Interna de Retorno. Das três equipes, foi a única que propôs a realização de um projeto de responsabilidade social voltado para a educação e inovação.

Propor projetos de melhorias ou fazer negociações entre empresas e outros agentes econômicos (fornecedores, banco, sindicato, etc.) não são possibilidades declaradas nas regras do simulador nem mencionadas pelo mediador. Elas podem ou não surgir durante a vivência no jogo de empresas, pois dependem da interação social, da criatividade e da autonomia dos participantes. (TEIXEIRA, 1959; LARROYO, 1970).

Cabe destacar que, no grupo da empresa Única S/A, estavam presentes a pesquisadora e a estudante de Relações Públicas. Elas já haviam participado do jogo de empresas anteriormente. Os demais professores convidados, da área de Relações Públicas, não conheciam a vivência. Assim, a experiência anterior com o jogo de empresas e os estudos na área de Relações Públicas motivaram e forneceram segurança, para a equipe propor um projeto de inovação que agregou valor para a empresa laboratorial.

No final da oficina presencial, os participantes compartilharam suas aprendizagens no jogo de empresa, por meio da apresentação de um seminário de ações, que configura uma prática usual no mundo das organizações. Entre os depoimentos, destacam-se: “*Conhecimento teórico*

nunca é suficiente, Respeito às diferenças, Entendimento da dinâmica de mercado, Importância de fazer parte de uma empresa e não de um departamento, Visualização do resultado de decisões tomadas, Gerenciamento do tempo (trabalhar sob pressão), Pensar na empresa em conjunto e distribuir tarefas, Pessoas com conhecimento e background diferente e Levar aprendizado gerencial para outras áreas”.

Estes relatos sugerem que o Laboratório de Gestão contribuiu para a aprendizagem cognitiva, social e afetiva. (SAUAIA, 1997). Os participantes reconheceram que conhecimento teórico não é o suficiente. É necessário saber fazer uso das teorias. Identificaram a necessidade de assumir e compartilhar responsabilidades. Valorizaram o trabalho em equipe e a aprendizagem com a diversidade de pessoas. Reconheceram a importância da interação social no processo de aprendizagem, tal como sugerem os princípios da educação ativa. (TEIXEIRA, 1959; LARROYO, 1970). Visualizaram o jogo como uma possibilidade de entender a organização de forma sistêmica, em um ambiente dinâmico.

É interessante destacar a expressão *não sabia que eu podia fazer isso*, de alguns participantes ao se depararem com o projeto de inovação proposto pela empresa Única S/A. Indica resquícios herdados de uma educação tradicional centrada no controle do docente e na passividade dos estudantes. (BROWN; ATKINS, 1988).

Seis participantes consolidaram suas aprendizagens por meio da produção de um resumo crítico submetido no portal SimuLab, nos dias posteriores à fase presencial da oficina. Dentre as aprendizagens evidenciadas nos resumos, destacam-se:

- a) validar novas ferramentas de gestão, tal como fizeram Latorieri e Sauaia (apud SAUAIA, 2013) com a BSC (*Balanced Scorecard*);
- b) o mercado laboratorial funciona de forma similar ao mercado real, portanto, consumidores não reagem somente a preços baixos, mas eles pagam preços superiores ao perceberem valor agregado ao produto;
- c) incluir novas variáveis relacionadas ao treinamento de pessoas no simulador utilizado e atentar-se à questão da liderança nos grupos;
- d) aproximar as variáveis do simulador a outras variáveis não declaradas no jogo de empresas, por meio da criação de indicadores de ativo intangível;
- e) atentar-se ao relacionamento com todos os *stakeholders* da empresa (acionistas, funcionários, fornecedores, etc.) na tomada

Na Figura 3, as palavras e/ou expressões *relações públicas*, *jogo*, *empresa*, *pessoa*, *área*, *marketing* e *comunicação* se destacaram. Na vivência do jogo de empresas, a área de *marketing* foi aquela com a qual os entrevistados mais se identificaram, pois investimentos nesta área incluíam atividades de comunicação com o mercado. Eles reconheceram que o jogo potencializa o trabalho em grupo e a interação entre as pessoas, integração entre as diferentes áreas e visão sistêmica da empresa e, ainda, é um espaço para incluir atividades de Relações Públicas. Sobre os tópicos tratados nas entrevistas: **Fonte:** Baseada na transcrição das entrevistas.

a) Laboratório de Gestão como uma metodologia ativa de ensino e aprendizagem: para um dos entrevistados de Relações Públicas, o jogo de empresas é uma boa estratégia para que o estudante participe e se interesse pela aula. Destacou que se aprende mais quando se tem contato com os resultados. Outro observou que a metodologia requer maturidade do estudante e tempo e preparo do docente, já que é uma mudança de perspectiva na forma de ensinar e aprender. Para o terceiro, é uma metodologia ativa que amplia a possibilidade de aprendizagem dos estudantes, aproximando-os do mercado e da pesquisa. Tais constatações corroboram os estudos sobre o potencial educacional do Laboratório de Gestão. (SAUAIÁ, 1997; 2008; 2010; 2011; 2013; SILVA, 2013; CONEJERO, 2015);

b) aproximações entre o Laboratório Gestão e as Relações Públicas: os três entrevistados acolheram a ideia de incluir a função gerencial de Relações Públicas no jogo de empresas e maneiras para evidenciar o impacto de suas ações na organização. Para um deles, *se colocar Relações Públicas como uma forma de realmente melhorar a reputação das empresas e isso refletir nos lucros, aí eu acho que ajuda bastante*. Consideraram necessário mensurar os resultados das atividades realizadas por esse profissional e dinamizar o jogo de empresas com “crises” técnicas ou comportamentais, ou seja, incidentes críticos que demandem prontidão do profissional de Relações Públicas. Disse um dos entrevistados: *Acredito muito na aproximação das áreas e na sinergia que nós temos: publicidade, cursos de marketing, curso de relações públicas, administração [...], se deslocando um pouco do aspecto comunicacional e mais voltado para o lado administrativo [...]*. Tais aspectos convergem com a necessidade de aproximar as áreas de Administração e Relações Públicas (TORRES, 2010) e de oferecer uma formação que articule de forma mais efetiva teoria e prática, como recomendam as novas DCNs (2013);

c) Laboratório de Gestão como um ambiente para a formação gerencial em Relações Públicas: os participantes concordaram que a metodologia é propícia para a aprendizagem gerencial e, com as devidas adequações didáticas, pode ser utilizada no ensino e aprendizagem das Relações Públicas. Um deles destacou que o jogo de empresas permite ter uma visão sistêmica da organização, o que considerou ser algo essencial, para que o profissional de Relações Públicas possa agregar valor para a organização. O outro ressaltou que a falta de conhecimentos em finanças e gestão, na formação dos relações-públicas, pode dificultar a atuação no mercado de trabalho. Para os participantes não é possível desvincular Relações Públicas da área de gestão. E, a aprendizagem integrada e a prática de conceitos destas áreas podem consolidar a formação dos estudantes. Para uso na área de Relações Públicas foram sugeridos: a diminuição da complexidade em algumas áreas de tomada de decisão, e o uso de um indicador de reputação com impacto nos resultados da empresa. Um dos entrevistados sugeriu que este tipo de vivência fizesse parte do currículo de Relações Públicas, como uma atividade transversal, que perpassasse as diferentes disciplinas. Desta forma, poderia recuperar o valor estratégico da função de Relações Públicas, nas organizações. (Parecer CNE/CSE 85/2013; MORTARI; CASTRO, 2014);

d) laboratório de Gestão & Relações Públicas, na versão a distância: para um dos entrevistados, a versão de um curso a distância de Laboratório de Gestão & Relações Públicas requer maior planejamento e depende do público ao qual será direcionado. Ponderou sobre a dificuldade do gerenciamento da empresa laboratorial em grupo, na versão *online*. Os outros dois participantes aprovaram a ideia pela possibilidade de reunir pessoas de diversas regiões e localidades e ampliar as redes de relacionamentos. Para um dos entrevistados, *EAD desde que ela seja mediada e interativa realmente*. Dentre os cuidados a serem tomados foram mencionados: ambientação *online* dos participantes, preparação de material didático interativo, utilização de ferramentas de mediação, tutoria e *feedback*, assim como apontaram Todorov, Moreira e Martone (2009).

Considerações finais

A metodologia do Laboratório de Gestão aqui estudada integra o uso de simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada, e valoriza o protagonismo do estudante no processo de aprendizagem. O estudo revelou qualidades desta metodologia para acolher e promover a aprendizagem entre pessoas de diferentes formações e níveis de

conhecimentos. Constatou-se que a aproximação entre as áreas de Relações Públicas e Administração pode ser recuperada por meio de uma metodologia educacional ativa e interdisciplinar. Adicionalmente, os resultados apontaram meios didáticos e pedagógicos para suprir lacunas na formação gerencial e de pesquisa dos estudantes de Relações Públicas, constituindo-se uma metodologia educacional diferenciada para os professores dos cursos.

O tempo presencial reduzido da oficina e a baixa adesão dos participantes às atividades *online* dificultou o aprofundamento do pilar da pesquisa aplicada, como acontece na disciplina semestral ou em um curso de maior carga horária. Embora todos os participantes tenham sido convidados a fazer e enviar ao portal o resumo crítico de um capítulo do livro-texto, apenas seis dos doze participantes submeteram a atividade no ambiente virtual de aprendizagem. No entanto, este tema foi abordado com os entrevistados de Relações Públicas, que entenderam a proposta e consideraram relevante no contexto do ensino e aprendizagem da graduação.

Entre as estratégias de ensino e aprendizagem, os participantes da oficina tiveram contato com a aula expositiva, o seminário, a avaliação por pares, o jogo de empresas e a discussão. O potencial do Laboratório de Gestão, para desenvolver competências pedagógicas, não foi explicitado para os participantes, nem abordado nas entrevistas. Em oficinas e cursos de treinamento de professores, são temáticas que perpassam o ambiente do Laboratório de Gestão. Sugere-se que, nos próximos estudos, esta temática seja abordada com os participantes de Relações Públicas e que a dimensão “formação docente e pesquisa educacional” seja explicitada na metodologia do Laboratório de Gestão.

Cabe destacar ainda que este estudo faz parte de um projeto de doutoramento em andamento e foi necessário por não existirem experiências e investigações anteriores sobre o uso do Laboratório de Gestão, nos cursos de Relações Públicas. Foi possível constatar a pertinência e utilidade do estudo para a área, além de delinear os próximos passos da pesquisa. Na continuidade do trabalho, está em desenvolvimento o simulador organizacional de Relações Públicas e Gestão (SimRPG). Este novo artefato inclui decisões estratégicas de comunicação e a função de Relações Públicas, no jogo de empresas, destacando o valor da reputação juntamente com o seu impacto econômico nas organizações laboratoriais.

O *design* instrucional para cursos *online* pode ser explorado em futuros estudos sobre o uso da metodologia Laboratório de Gestão, nas versões semipresenciais e a distância. Sugere-se melhor aproveitamento das ferramentas de interação *online*, tais como: fóruns, *wiki* e outras mídias

colaborativas e a inclusão de um módulo inicial de ambientação *online* para os participantes.

Enfim, considerando o objetivo deste estudo, constatou-se que a metodologia indutiva Laboratório de Gestão pode contribuir amplamente para a formação gerencial teórico-empírica dos estudantes de Relações Públicas e constituir uma metodologia educacional singular, que apoia e desafia os professores a se manterem em contínua aprendizagem.

Referências

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. O ensino de Relações Públicas e as exigências dos novos tempos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação e educação: caminhos cruzados*. São Paulo: Edições Loyola, 1986. p. 292-296.

BRASIL. *Lei 5.377*, de 11 de dezembro de 1967. Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCiViL_03/LEIS/1950-1969/L5377.htm>. Acesso em: 8 out. 2015.

BRASIL. *Lei 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 5 out. 2015.

BRASIL. Parecer CNE/CES 85/2013. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Relações Públicas. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14115-pces085-13&Itemid=30192>. Acesso em: 8 out. 2015.

BRASIL. Resolução CNE/ CES 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: 8 out. 2015.

BRASIL. Resolução 16, de 13 de março de 2002. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a área de Comunicação Social e suas habilitações. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES162002.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2015.

BROWN, George; ATKINS, Madeleine. *Effective Teaching in Higher Education*. London and New York: Routledge, 1988.

BRUNNER, José Joaquín. Qualificação para crescer. In: _____. *Guia do estudante: ensino superior*. São Paulo: Abril, 2015. p. 16-19.

CONEJERO, Maria Carolina. *Praticando o pensamento científico no laboratório de gestão*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2015.

DIAS SOBRINHO, José. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. *Revista Educação & Sociedade*, 2010, v. 31, n. 113, p. 1223-1245. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v31n113/10.pdf>> Acesso em: 15 set. 2017.

FERRARI, Maria Aparecida. *Perfil dos cursos de Relações Públicas no Brasil: uma visão dos coordenadores e docentes do processo ensino-aprendizagem*. 2017. Tese (Doutorado em Livre-docência) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2017.

FERRARI, Maria Aparecida. A prática das Relações Públicas no cenário brasileiro e latino-americano. 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.197-246.

FERRARI, Maria Aparecida; GROHS, Ana Cristina C. P. Perfil e trajetória dos egressos de Relações Públicas da ECA/USP: subsídios para excelência acadêmica e competitividade no mercado de trabalho. In: LOPES, Valéria de Siqueira Castro; FARIAS, Luiz Alberto; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). *Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Edipucrs, 2015. p. 127-148.

FERREIRA, Joana Garcia; ROSA, Rosane. A identidade empreendedora dos cursos de Relações Públicas da região sul do Brasil. *Revista Razón Y Palabra*, v. 17, n.o 79, mayo- julio, 2012. s/p.

FRANÇA, Fábio. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. *Comunicação & Sociedade* São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p.127-154, 1º sem. 2003. Disponível em: <<http://www.sinpropr.org.br/Clipping/2006/fabiofranca.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2016.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Pedagogia da pesquisa-ação. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n.3 p. 483-502, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>> Acesso em: 8 mar. 2017.

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

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

INEP. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Sinopses estatísticas da educação superior – graduação (2010–2014)*. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/microdados> > . Acesso em: 21 fev. 2017.

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.

LARROYO, Francisco. *História geral da pedagogia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970. T. II.

LOPES, Maria Immacolata V.; POBLACIÓN, Dinah de Aguiar; DA VIA, Sarah Chucid. *O mercado de trabalho em comunicações e artes e os profissionais formados pela ECA nas décadas de 70 e 80*. São Paulo: Programa USP-BID e CNPq, 1992. v. 1.

MORTARI, Elisângela Carlosso Machado; CASTRO, Aline Eggres. Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado. *Revista Matrizes*, v. 8, n. 1, p. 271-285, jan./jun. 2014.

MOURA, Claudia Peixoto. Os desafios da implantação das diretrizes curriculares nacionais no curso de Relações públicas. In: ALMEIDA, Fernando Ferreira et al. *O ensino de comunicação frente às Diretrizes Curriculares*. São Paulo: Intercom, 2015. p. 46-62.

OLIVEIRA, Josilene Ribeiro et al. *Jogo da empregabilidade: identidade e atuação do diplomados em Relações Públicas pela UFPB*. Florianópolis, SC: Bookess, 2014.

OLIVEIRA, Josilene Ribeiro; OLIVEIRA, Maria Lívia P. *Ensino de Relações Públicas e Novas Tecnologias: um estudo de caso sobre a utilização da plataforma Moodle*. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 12., 2010, Campina Grande – PB. *Anais...* Campina Grande, 2010.

OLIVEIRA, Josilene Ribeiro; PAIVA, Jamile Miriã Fernandes. Mídias digitais aplicadas ao ensino de Relações Públicas: contribuição de uma comunidade virtual de aprendizagem. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS – ABRAPCORP, 5., 2011, São Paulo, SP. *Anais...* São Paulo, 2011.

PORTAL SimuLab – www.simulab.com.br/ead

RHODEN, Valmor. *O ensino superior de Relações Públicas: formação digital, práticas e desafios na UFSM*. 2013. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/5651/1/000454043-Texto%2bCompleto-0.pdf>> . Acesso em: 8 out. 2015.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação. *Revista de Administração* (FEA-USP), São Paulo, v. 32, n. 3, p. 13-27, 1997.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. *Lógica econômica, raciocínio estratégico e evolução organizacional: além das regras do jogo de empresas*. 2006. Tese (Doutorado em Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006.

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. Jogos de empresas na Educação Superior: o que são e para que servem. In: BOUZADA, M. *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*. 3. ed. Manole: Barueri, São Paulo, 2013.

SILVA, Marco Antônio. *Laboratório de gestão: jogo de empresas com pesquisa para a formação crítica em Administração*. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2013.

TEIXEIRA, Anísio S. A Pedagogia de Dewey. In: DEWEY, John. *Vida e educação*. São Paulo: Melhoramentos, 1959. p. 1-48.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores associados, 1986.

TODOROV, João Claudio; MOREIRA, Márcio Borges; MARTONE, Ricardo Corrêa. Sistema Personalizado de *Ensino*, educação à distância e aprendizagem centrada no aluno. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 25,

n.3, p. 289-296, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a02v25n3.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2015.

TONDATO, Márcia Perencin. UMESP: Avaliação de desempenho dos egressos na vida dos egressos de Relações Públicas. In: MELO, José Marques. *Pedagogia da comunicação: matrizes brasileiras*. São Paulo: Angellara, 2006. p. 279-294.

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.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>> . Acesso em: 8 mar. 2017.

VERGILI, Rafael. Formação do profissional de Relações Públicas: mudanças necessárias para adequar a articulação de redes sociais das empresas ao atual contexto tecnológico. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS – ABRAPCORP, 8., 2014, Londrina/PR. ANAIS... Londrina, 2014. p. 70-80.