

# **PROPOSTA DE AMBIENTE INTERCULTURAL SIMULADOR DE EMPRESAS PARA CURSO *ONLINE* DE POLÍTICA DE NEGÓCIOS**

## **RESUMO**

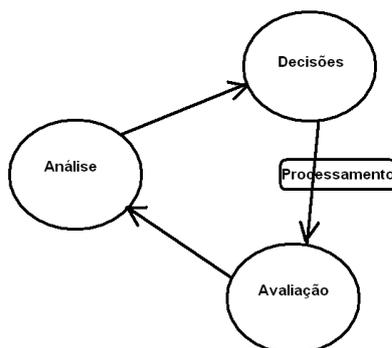
No século XXI, a expatriação virtual já é uma realidade, há postos de trabalho cuja atividade são o relacionamento intenso com pessoas de lugares distantes e, principalmente, de culturas distintas – e, a mudança física não é mais imprescindível. A proposta de acrescentar um módulo cultural para ambientes virtuais *online* baseado em simulador de empresas oferece um ferramental adicional ao professor da área de administração. Esse módulo oferecerá condições efetivas para que a atividade possa se desenvolver com ganhos no processo de ensino-aprendizagem coerentes com a abordagem construtivista.

## **INTRODUÇÃO**

Seguindo os preceitos do Construtivismo, a construção do conhecimento ocorre de forma gradativa e coletiva. Nesse contexto, o professor mantém sua participação ativa, mas assume o papel de agente de um processo dinâmico em que o posicionamento do aluno passou a ser o de protagonista do seu processo de aprendizagem. [1]

Essa prática é bastante aderente com a utilização de simuladores. Entre as inúmeras formas de ambientes virtuais de aprendizagem, esse trabalho aborda um caso particular em que a participação dos alunos ocorre em um ambiente virtual *online* que simula a realidade. Esses aparatos são denominados comumente como jogos de empresas (JE). Os JE são instrumentos didáticos específicos dos cursos superiores de Administração por causa do tema relacionado à política de negócios e estratégia, mas que encontram similares em muitas outras áreas do

conhecimento que também simulam suas atividades profissionais no decorrer da formação de seus profissionais. Entre os objetivos primários dos cursos de administração, está preparar as pessoas para serem relevantes administradores e líderes. Os conhecimentos funcionais, declarativos, procedurais e metacognitivos formam a bagagem necessária para esses objetivos, mas não são suficientes para agregar valor para as organizações – são aspectos básicos (BOYATIS, STUBBS, TAYLOR, 2002, p. 150). Para complementar a bagagem formativa desses profissionais é importante a sua inserção em situações onde ocorra extensão cognitiva por meio da aplicação do conhecimento adquirido em contextos que exijam mais do que o seu simples aprendizado do conhecimento. Nos JE, os preceitos construtivistas são observáveis na prática da tentativa e erro de forma segmentada. O processo constitui-se em um ciclo contínuo de três etapas (Figura 1) que se inicia com uma análise, seguida da tomada de decisões e de uma avaliação das suas consequências.



**Figura 1-Fluxo dos jogos de empresas**

Na primeira etapa, a análise é realizada por meio de informações na forma de relatórios, gráficos, planilhas e quaisquer outros meios que cada JE específico disponibiliza. Na segunda etapa, os alunos, individualmente ou em equipes, registram as suas decisões baseadas em seu julgamento. Antes da segunda etapa, ocorre um processamento em que essas decisões são interpretadas por meio de parâmetros internos seguindo um modelo teórico de interpretação da realidade que será explicado adiante especificamente sobre como ocorre a construção desse modelo. Após esse processamento, os alunos deparam-se com o resultado de suas decisões. Esse processo contínuo não teria sentido se nessa

última etapa não existisse uma discussão em que a associação entre as decisões tomadas e os resultados obtidos e que demonstre a conexão entre duas dimensões: o conhecimento e a vivência.

### **Modelos, simuladores e cultura**

A utilização de simuladores como suporte para esse processo é uma implementação que tem suas origens no início do século XX, quando Angell [3] propagou no ensino médio e superior do Reino Unido e Estados Unidos uma simulação baseada em cartões para disseminar conceitos básicos dos mecanismos econômicos que, então, estavam se consolidando. Mas, foi na década de 1950 que o uso de computadores para realizar o processamento das decisões popularizou efetivamente o uso desse aparato no uso didático. Nessa época, surge o início da modelagem como forma de agregar o conhecimento comum e aceito cientificamente em sistemas computacionais. Os modelos são, assim, uma interpretação da realidade produzida pelo seu criador. Não há dúvida que na formulação de modelos, devem-se utilizar elementos que são válidos para que se tenha valor didático. Assim, se em um modelo o cálculo do preço não é obtido pela multiplicação da quantidade pelo valor unitário, esse não é um modelo aplicável para o ensino didático.

Os modelos são a base para a produção de simuladores e possuem um objeto ou tema que é a abordagem que o seu criador deseja representar com base na sua visão pessoal sobre o mundo real. O que se destaca é que ao produzir um modelo aderente com a sua cultura, o que o criador busca é uma aproximação com a realidade tão exata quanto possível, para que a experiência seja efetivamente aproveitável pelos participantes. Entretanto, essa aproximação desejada cria uma condição em que os JSE são aplicados, em sua grande maioria, somente nas culturas em que foram produzidos. Normalmente, não vêm acompanhados de instruções, ou não abordam riscos, sobre aplicação em culturas diferentes [4]. Assim, os instrumentos são caracterizados com aspectos culturais que dificultam sua aplicação em outra cultura.

Ao se produzir simuladores que contenham, o funcionamento das empresas como tema dos seus modelos, em um ambiente virtual, com competição entre elas

buscando o melhor desempenho, e com alunos administrando essas empresas simuladas, se obtêm os jogos de empresas.

O que se dá destaque, nesse raciocínio, é que em sua lógica interna o modelo constitui-se numa representação da realidade baseada na forma como o seu criador realizou sua concepção. Essa interpretação é extremamente aderente com a sua realidade, que é dependente da sua cultura. Assim, os jogos de empresas contêm no seu âmago elementos culturais, embora seus elementos fundamentais, as partes componentes do modelo, sejam validados cientificamente e independentes de aspectos culturais.

### **Processo decisório, cultura e jogos de empresas**

Há muito se observa que, nos processos decisórios, a cultura tem papel fundamental para delimitar parâmetros de análise e de tomada de decisão. Esse fato foi constatado como informação adjacente a outras pesquisas realizados pelos autores desse trabalho. Inicialmente, quando acompanhando o processo de aplicação de um jogo de empresas em uma turma de graduação em administração em faculdade da rede pública, como atividade não presencial extra-classe, foi observado que havia um padrão diferenciado de tomada de decisões nas equipes em que a liderança era exercida por alunos inter-cambistas. Posteriormente, em outra faculdade pública de administração outro jogo de empresas, também *online*, observou-se alguma diferenciação das decisões entre equipes quando da presença de alunos inter-cambistas. Nessa segunda situação, a aplicação do jogo de empresas ocorreu de forma presencial, ou seja, todas etapas cíclicas aconteciam no contexto presencial.

Esses fatos, não foram documentados o suficiente para análises e conclusões profundas, entretanto serviram para que os autores dessa pesquisa pudessem levantar a hipótese inicial de que o componente cultural também está presente no processo decisório que ocorre nesse aparato virtual *online*. Isso validou, inicialmente, o tema dessa pesquisa.

E, efetivamente, os jogos de empresas são utilizados para a aprendizagem de competências inter-culturais relacionadas com processos decisórios.

O termo choque cultural foi definido como “uma disfunção ocupacional de pessoas

que foram abruptamente deslocadas para o exterior” [5,6]. O desentendimento causado por distorções na comunicação foi o aspecto considerado fundamental no primeiro programa de treinamento inter-cultural desenvolvido por Hall [7] em 1959. Esse programa considerava tempo e espaço como dimensões que ressaltavam diferenças em três níveis: formal, informal e técnico. Esse modelo tornou-se a parte central de praticamente todos programas de treinamento inter-culturais. [6]. Na década de 1990 os pesquisadores passaram a avaliar os programas de treinamento com métodos objetivos [6]. Entretanto, ainda não havia consenso sobre como avaliar os jogos de simulação quanto a aspectos de aprendizagem sobre culturas [8]. Entende-se que o deslocamento de uma pessoa para viver em outro local por conta de sua vida profissional é um expatriamento. As avaliações dos treinamentos tendo como objeto central o expatriamento concluíram que os programas são adequados e obtêm êxito, mas ainda são objeto de pesquisas por não ter ocorrido unanimidade entre a totalidade de pesquisadores. Nessa década, o desenvolvimento de assimiladores baseados em teoria consolidou-se a partir de conceitos de individualismo e coletivismo. Bhawuk [6] postulou que existem graduações de habilidades inter-culturais (noviços, especialistas e avançados), e que o maior estágio de conhecimento só ocorre com a modificação adicional de comportamento ou a vivência efetiva na cultura destino. Entre as métricas para avaliação do treinamento, Kirkpatrick [9] avaliou a reação, aprendizado, comportamento e critérios baseados em desempenho.

Não se pode ignorar que o contato inter-cultural tornou-se mais freqüente com a disseminação da internet. As distâncias físicas deixaram de ser barreira para esse contato, que praticamente foi eliminado com o advento das redes sociais. Nessas comunidades, o acesso a diferentes culturas de forma simultânea e centrada em assuntos específicos trouxe o contato inter-cultural para uma nova fase. [10]

Cox [11], Galtung [12] e Hofstede [13] concluíram pela existência de padrões de comportamento associados às culturas nas resoluções de problemas. O primeiro pesquisador apresentou os modelos Teutônico, Galico, Saxão e Nipônico – cada um com abordagens diferentes da realidade e de como buscar a melhor decisão. Para o treinamento nesse novo contexto, os jogos de simulação proporcionam a

oportunidade de explorar tópicos, potencialmente delicados quanto a conseqüências possíveis, de forma segura em situações controladas. [14]

### **A lacuna e a relevância da pesquisa**

A perspectiva de que um aparato *online* possa ser o meio de manifestação de diferenças culturais abre a possibilidade de que seja possível sua utilização para dar suporte para a formação de habilidades associadas a aspectos culturais. Por exemplo, entre as várias competências que estão incluídas na formação do administrador, é recorrente a disciplina de negociação e há interesse que a formação desse profissional inclua aspectos de inserção de seu preparo para atuar em um ambiente globalizado. Para que se possa efetivar a utilização de um aparato didático *online* para a formação de habilidades inter-culturais é necessário que se possa administrar os aspectos que ressaltam essas diferenças.

Em se tratando de jogos de empresas, o aparato em si mesmo contém elementos culturais que podem ocultar ou ressaltar aspectos que não são coerentes com a cultura original dos participantes. Isso porque o seu modelo foi concebido a partir da interpretação da realidade do seu criador e, portanto, está embebido da visão da realidade decorrente de sua cultura. Ou seja, o choque cultural poderia ser resultado das diferenças entre o modelo embutido no simulador e a visão de realidade do participante e essa condição não é condizente com o objetivo de proporcionar a vivência de decisões entre participantes de diferentes culturas porque o meio utilizado ofusca as diferenças inter-pessoais. Então, há a necessidade de controlar esses elementos intrínsecos ao modelo na forma como foram implementadas no simulador.

Por outro lado, as questões geradas por choques culturais entre os participantes não são controladas pelos jogos de empresas existentes. Assim, não há como fazer dessas diferenças um elemento a ser analisado nas sessões de avaliação dos resultados das decisões tomadas.

### **O modelo proposto**

A proposição de um modelo para administrar as diferenças inter-culturais em jogos de empresas é uma necessidade para que esse aparato possa ser utilizado com a finalidade de aprendizagem de habilidades de atuação profissional inter-cultural.

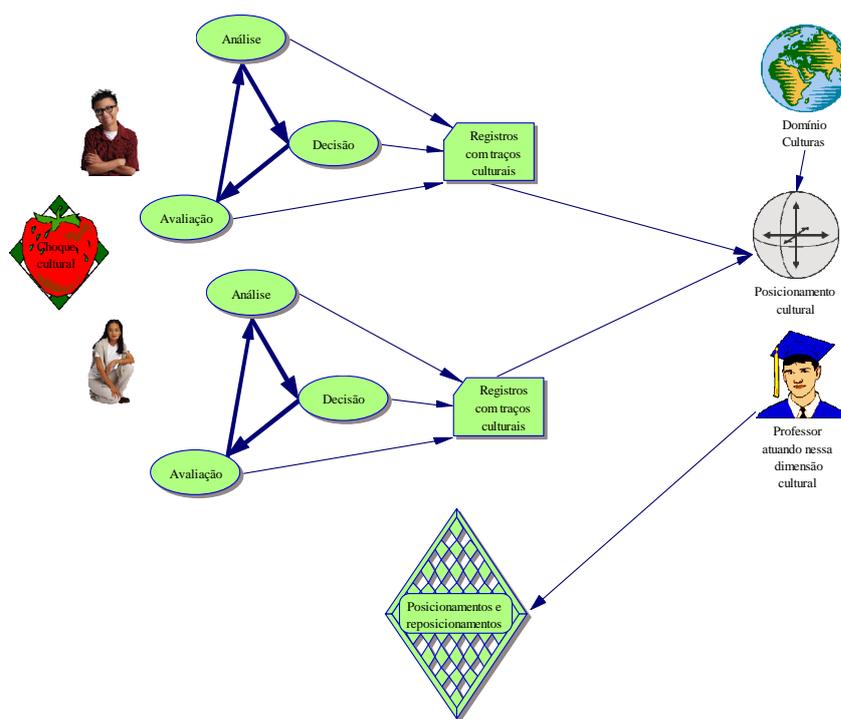
Entretanto, essa necessidade esbarra na ausência de um modelo formal para a captação de eventos conflituosos, sua classificação e inserção no sistema de forma a que os participantes consigam detectar quando está ocorrendo uma diferença de opinião com base em valores e crenças culturais ou quando se trata de uma diferença baseada em conceitos cientificamente válidos e que transcendem questões culturais.

Nesse modelo proposto, a dinâmica é permanente e faz com que o modelo seja revisto de forma a que ele contenha em si mesmo elementos que possam ser apresentados claramente como características da localidade em que o ambiente virtual se situa tornando claro aos participantes que trata-se de uma característica cultural. Por outro lado, em se tratando de diferenças culturais, tanto uma equipe local (da mesma cultura de origem daquela do modelo), quanto uma equipe remota (de outra cultura) poderá identificar cada situação.

No contexto inter-pessoal, essa mesma abordagem deve ser esclarecida mas essa dimensão acrescenta um problema técnico de implantação pois a identificação de diferenças culturais no transcurso de processos decisórios é de difícil operacionalização. A forma proposta nesse modelo leva em conta essa barreira ao propor que todo o processo negocial ocorra por meio de comunicação no próprio sistema. Esse fluxo de informações negociais poderia, então, ser decodificada por meio de análise de discurso e transferida para um repositório acumulador de diferenças significativas. Assim, por exemplo, a decisão do preço de venda pode ser realizada com bases técnicas e, portanto, independente de aspectos culturais, ou influenciada por tendências culturais. Notou-se que nos casos avaliados (ressalte-se novamente que de forma não científica), havia uma tendência que os participantes brasileiros eram mais arrojados em variar o preço entre as rodadas do que os alunos de outras culturas. Questionou-se se essa seria uma medida válida, mas a ausência de uma justificativa para triplicar um preço que não fosse “descobrir” os limites do sistema poderia ter qual explicação que não fosse uma atitude influenciada pela cultura? Poderia ser uma característica pessoal?

É importante ressaltar que o modelo proposto é um processo de construção

semelhante ao de uma pesquisa-ação, com a diferença de que essa metodologia é a que retroalimenta o modelo num processo contínuo. Essa ação de alimentação produz uma base de conhecimento no JE, que aponta, mas não altera o modelo intrínseco ao sistema. Por outro lado a metodologia desse trabalho, também constitui-se em uma pesquisa-ação, no sentido de atuar sobre o objeto de pesquisa que é o modelo do JE, mas diferencia-se do modelo em si, que atua sobre a base de conhecimento interna do JE. A Figura 2 apresenta o mesmo fluxo apresentado anteriormente com a inclusão do posicionamento em que os registros em cada etapa geram a base de conhecimento interna do sistema, denominados registros. O módulo de Re-modelagem é a base em que o criador do modelo repensa o próprio modelo, com base nos registros obtidos.



**Figura 2-Representação esquemática**

Ressalte-se que esse artigo descreve a abordagem inicial de uma pesquisa de pós-doutorado na sua primeira exposição e que demanda um aprofundamento teórico. Entretanto, por conta de seu ineditismo poderá resultar em uma nova linha de abordagem relevante para uma futura aplicação em um aparato *online* para o

ensino presencial, à distância ou mista de habilidades inter-culturais.

A figura 2 representa dois alunos participando dos ciclos repetitivos de jogos de empresas e dali pode ocorrer alguma diferença cultural. O objetivo é que ocorra a construção do conhecimento em um ambiente *online* e, nessas condições, os participantes podem estar ou não em contato próximo. O mais provável é que não estejam próximos e essa seja uma aplicação em países diferentes. A questão é que o próprio sistema forneça condições para que o professor identifique as diferenças culturais e que os participantes percebam isso como uma questão a mais para ser administrada em suas decisões e negociações. A função do professor é observar de forma a conduzir a descoberta desses aspectos e incentivar a busca de soluções. É relevante acrescentar que a construção do conhecimento constante no domínio 'Culturas' é realizada a partir da percepção de diferenças culturais nas decisões tomadas, mas não necessariamente considerando apenas comportamentos e outros aspectos além do simulador. O professor, nos casos em que há evidências de decisões afetadas por aspectos culturais tem a possibilidade de enriquecer essa base de conhecimento com novos registros. Para que as diferenças culturais nos processos de negociação sejam identificadas, a proposta é que, a partir das próprias decisões tomadas, as diferenças culturais sejam identificadas pelo sistema. No modelo há um banco de dados que se assemelha a um sistema tutor inteligente, contendo os conjuntos de ações que refletem características culturais, diferenciando-as das que são normais ou comuns a quaisquer culturas.

#### REFERÊNCIAS

- [1] CASARIN, Márcia Lygia Ribeiro de Souza; OLIVEIRA NETO, José Dutra de. Proposta de um Modelo Ajustável para Cursos *Online*, anais... 18º CIAED Congresso Internacional ABED de EAD, São Luis, Maranhão, 2012
- [2] BOYATZIS, R. E.; STUBBS, E. C.; TAYLOR, S. N. Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies Through Graduate Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150-162. 2002
- [3] ANGEL, Normann. *The Money Game*, London, 1928
- [4] HOFSTEDE, G. J.; MURFF, E. J. T. **Repurposing an Old Game for an**

**International World Simulation & Gaming**, Estados Unidos, 2011

[5] OBERG, K. **Culture Shock** The Bobbs-Merrill Reprint Series, Np. A-329, 1954

[6] BHAWUK, D. P. S.; BRISLIN, R. W. **Cross-cultural Training: A Review** Applied Psychology: An International Review, 49(1), p. 162-191, Estados Unidos, 2000.

[7] HALL, E. T. **The Silent Language**, Doubleday, New York, 1959

[8] Thavikulwat, P. Life **Span as the Measure of Performance and Learning in a Business Gaming Simulation** Simulation & Gaming, 2011.

[9] KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation** in Training and Development Handbook, 2<sup>nd</sup> Ed., p. 301-319, McGraw-Hill, 1987.

[10] UUSITALO, O.; MAHLAMÄKI, T. **Validation of intopia business simulation as a holistic tool for teaching and learning in business excellence**. In: Hannula, M., Koiranen, M., Maula, M., Seppä, M. & Suoranta, M., Tommila, J. (eds.). Proceedings of EBRF 2007, Research Forum to Understand Business in Knowledge Society Tampere University of Technology and University of Jyväskylä. 9 p., 2007

[11] COX, B.M. **Achieving Intercultural Communication through Computerized Business Simulation/Games** Simulation Gaming, pág. 38-50, Estados Unidos, 1999

[12] GALTUNG, J. **Structure, culture and intellectual style: An essay comparing Saxonic, Teu- tonic, Gallic & Nipponic approaches** Social Sciences Information, 20(6), 817-856, 1981

[13] HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related value** Beverly Hills, CA: Sage, 1980

[14] RAYBOURN, E. M. **Computer Game Design: New Directions for Intercultural Simulation Game Designers** Developments in Business Simulation & Experiential Learning, v. 24, 1997