

## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇAS DE UM HOSPITAL ATRAVÉS DE JOGOS SÉRIOS

Ana Paula Noronha Zucatti<sup>1</sup>  
Luiza Maria de Oliveira Braga Silveira<sup>2</sup>  
Cecília Dias Flores<sup>3</sup>

### RESUMO

A Educação a Distância (EAD) vem sendo utilizada nas empresas como recurso para a educação corporativa. Apresenta-se economicamente mais acessível, diminuindo as barreiras relativas a tempo e espaço, bem como incentivando a construção social do conhecimento (Amaral, Rosini, 2008). Contudo, a EAD tradicional revela-se limitada para o aprimoramento de aspectos comportamentais. Para o desenvolvimento de competências, foco deste estudo, é necessário desenvolver de maneira integrada conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao trabalho e alinhadas à estratégia da organização na qual se está inserido (Kilimnik, Sant'Anna, 2006). É necessário, portanto, inovar para viabilizar tal desenvolvimento nos profissionais de saúde. A utilização de jogos sérios surge como alternativa interessante, dada a possibilidade de simular situações reais e avaliar os conhecimentos aplicados. Desenvolvidos com estrutura pedagógica, possuem caráter educativo e valem-se das vantagens da EAD (Becker, 2010). Observando as rotinas de um hospital de grande porte de Porto Alegre-RS, no qual a autora trabalha na área de Desenvolvimento Humano, identifica-se o impacto negativo da falta das competências necessárias para o exercício da liderança na gestão de equipes. Além disso, percebe-se também a premência do uso da EAD na educação permanente para minimizar as barreiras já citadas. OBJETIVOS: Geral: Desenvolver competências associadas à função exercida nas lideranças do hospital por meio do desenvolvimento e da aplicação de jogos sérios. Específicos: 1. Desenvolver competências de gestão de conflitos e *feedback* nas lideranças do hospital, auxiliando na melhoria das relações de trabalho e agregando valor aos resultados Institucionais; 2. Validar o uso de jogos sérios para o desenvolvimento de competências comportamentais necessárias para o exercício do papel de líder. METODOLOGIA: Este estudo do tipo intervenção educacional terá como campo de ação um hospital de grande porte de Porto Alegre. Os sujeitos do estudo serão as lideranças da instituição. O jogo

<sup>1</sup> Psicóloga. Especialista em Psicologia Organizacional pela UFRGS, aluna do Mestrado Profissional Ensino na Saúde da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSA).

<sup>2</sup> Psicóloga, mestre e doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Coordenadora e professora do curso de Psicologia da UFCSA, atuando também em Pós-graduação como professora do Programa de Pós-graduação em Ensino na Saúde (Mestrado Profissional UFCSA).

<sup>3</sup> Possui graduação em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1990), mestrado em Ciências da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1994) e doutorado em Ciências da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2005). Atualmente é orientadora do Programa de Pós-graduação em Ciências da Saúde, atuando na Linha de Pesquisa Educação e Informática em Saúde. Coordenadora do Mestrado Profissional Ensino na Saúde da UFCSA.

sério será desenvolvido e, posteriormente, serão elaborados instrumentos próprios e roteiro de testes para aplicação e validação do projeto junto aos sujeitos do estudo. O experimento será executado no período de abril a agosto de 2015. Os dados obtidos serão levantados para posterior análise.

**Palavras-chave:** Educação a distância (EAD). Jogos sérios. Desenvolvimento de Competências. Educação Permanente.

A educação no trabalho é uma preocupação constante para os responsáveis por Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em áreas de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. De importância fundamental para a estratégia organizacional, apresenta necessidades como o desenvolvimento de aspectos técnicos, comportamentais, éticos, etc. Pode ser realizada através de educação tradicional, treinamentos técnicos, educação a distância, *e-learning*, entre outros (VARGAS, ABBAD, 2006). Na área da saúde, define-se educação permanente pela necessidade de profissionais que façam mais do que somente executar suas tarefas. Seu pressuposto é a aprendizagem significativa, no sentido de promover e produzir sentidos, estimulando a autonomia dos sujeitos (CECCIM, FEUERWERKER, 2004).

Muitas empresas utilizam a educação a distância (EAD) como auxiliar nesses processos devido ao avanço das tecnologias e da internet. A seguir, são apresentadas algumas de suas vantagens.

- Aspectos econômicos: redução de custos com pessoal devido ao menor tempo empregado para a atividade.
- Barreiras relacionadas a tempo e espaço: diminuição da necessidade de espaços físicos exclusivamente dedicados a atividades relacionadas à educação no trabalho, bem como a flexibilização do tempo e do espaço necessários para a sua realização.
- Questões relacionadas ao conteúdo: disseminação de informações de maneira rápida, permitindo atualização mais veloz, bem como uniformidade quanto ao conteúdo passado.

- Estímulo à autonomia dos profissionais: a EAD, considerando o uso de ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), estimula a participação e a interação do aluno. O aluno torna-se protagonista do processo de aprendizagem, pois ela depende da atitude do sujeito de buscar o conhecimento. Disso decorre um perfil de aluno e de aprendizagem mais proativo (CARMENADO et al, 2011; AMARAL, ROSINI, 2008).

Apesar de suas vantagens, a EAD tradicional se revela limitada para o desenvolvimento de aspectos que exijam experiência prática ou vivência. Exemplo disso foi um estudo realizado na educação superior, em Madrid, com o objetivo de desenvolver competências relacionadas à empregabilidade dos estudantes universitários. Alunos de áreas como Engenharia, Física, Economia, Medicina e Saúde, entre outras, realizaram atividades na modalidade EAD (através de *e-learning*). Os resultados apontaram um processo de reflexão acerca dos conhecimentos repassados, porém não evidenciaram o desenvolvimento de competências associadas. O estudo reforça a abertura de novos espaços para a educação superior através do uso de tecnologias, como também a necessidade de repensar estratégias para o desenvolvimento de competências (CARMENADO et al, 2011).

Para o desenvolvimento de competências, foco do presente estudo, é preciso que o conhecimento obtido seja colocado em prática em uma situação de trabalho de modo que possa ser verificada a sua apreensão (KILIMNIK, SANT'ANNA, 2006). É necessário, portanto, inovar para viabilizar tal desenvolvimento nos profissionais de saúde. A utilização de jogos sérios surge como alternativa interessante, dada a possibilidade de simular situações reais em um ambiente controlado e protegido, podendo avaliar os conhecimentos aplicados.

## 1 JOGOS SÉRIOS

A Wikipedia define jogos sérios (*serious games*) como jogos desenvolvidos para utilização em situações diferentes das comumente utilizadas para lazer e entretenimento. Registra-se que o

primeiro jogo sério desenvolvido foi utilizado para o treinamento militar. Basicamente, o *software* tem como objetivo transmitir conhecimentos e permitir o exercício de habilidades relacionadas em ambiente simulado e interativo.

Segundo Becker (2010), sua finalidade básica é a utilização em treinamentos. Seu uso pode ser categorizado em desenvolvimento de habilidades cognitivas (conhecimentos), habilidades afetivas (atitudes) e habilidades manuais ou físicas. Desenvolvidos com estrutura pedagógica, possuem caráter educativo e valem-se das vantagens acima mencionadas da EAD.

Para Mouaheb (2012), jogo sério é, em primeira ordem, um jogo. Sua principal diferença para os jogos de entretenimento é o seu processo central: a aprendizagem. Ainda assim, pode-se considerar uma forma mais divertida e flexível de desenvolver processos educativos. Esses processos podem ter o objetivo de treinar, educar, ensinar, instruir e até mesmo curar. Seu uso pode se dar em praticamente todas as áreas do conhecimento, sendo educação, saúde, defesa, política, publicidade e negócios as mais comuns. Da mesma forma, não há limites de idade para seu uso (desde que o usuário tenha o conhecimento mínimo de tecnologia).

## 2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O termo “competência” é utilizado no meio corporativo em larga escala, tendo diversas definições advindas de diferentes correntes da Administração, Psicologia e Educação. Neste trabalho, utilizaremos uma definição bastante consolidada na área de Recursos Humanos e que se ajusta à proposta do estudo: Fleury e Fleury (2001) definem competência como “*um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*”. Seu processo de aprendizagem ocorre através de estímulos que relacionam conhecimentos e experiências práticas, sendo mediado por emoções (assim como outros processos similares).

As organizações podem favorecer o desenvolvimento de competências através de diferentes práticas, estimulando um ambiente no qual o seu exercício seja contínuo, bem como

através de espaços formais com esse propósito. A estratégia da empresa, sua missão, sua visão, seus princípios e valores devem estar sempre em consonância com as práticas de desenvolvimento, proporcionando a autonomia dos profissionais e o autodesenvolvimento (KILIMNIK, SANT'ANNA, 2006).

Conforme Vargas & Abbad (2006), ações de desenvolvimento nas organizações podem ocorrer de diferentes maneiras, em geral, com o objetivo de proporcionar aprendizagem e crescimento pessoal, sem necessariamente terem um foco de carreira. O desenvolvimento de competências pode ser realizado, nesse contexto, definindo-se os conhecimentos necessários para a realização do trabalho, as habilidades, o saber-fazer necessário para colocá-las em prática (atitude).

### 3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DE JOGOS SÉRIOS

Apesar de o uso de jogos sérios em educação no trabalho, especialmente no Brasil, ainda ser incipiente, algumas iniciativas apresentam sucesso e sugerem um futuro promissor.

Em recente estudo realizado com estudantes universitários na Espanha, foi comparada a efetividade de jogos de negócios presenciais (*face a face*) *versus* jogos *online*. Os resultados demonstraram que os alunos que realizaram jogos na modalidade *online* desenvolveram mais competências do que os que realizaram *face a face*. O trabalho ainda reforça os benefícios do uso dos jogos, pois proporcionam a simulação de ambientes de negócios reais, permitindo a aprendizagem através da experiência, porém sem correr riscos, por se tratar de um espaço virtual (Fitó-Bertran et al, 2014).

Na área da saúde, verificam-se resultados positivos na aplicação em educação permanente para o desenvolvimento de aspectos técnicos ligados à prática assistencial (LAGRO et al, 2014; ABENDROTH et al, 2013; DARIEL et al, 2013; CARIFA, GOODIN, 2011; PAULI, 2005). Um exemplo foi o desenvolvimento de um jogo sério para auxiliar no processo de educação de enfermeiras na França. Destaca-se, nesse caso, a possibilidade de utilizar tecnologias pedagógicas inovadoras para

auxiliar no desenvolvimento das habilidades e competências técnicas relacionadas à assistência ao paciente em um ambiente seguro, por se tratar de um espaço virtual, simulado e controlado (DARIEL et al, 2013).

#### 4 JUSTIFICATIVA

Atuando há mais de cinco anos na área de Desenvolvimento Humano de um hospital de grande porte de Porto Alegre-RS, pude perceber o impacto das barreiras relacionais entre os profissionais. É possível observar dificuldades na comunicação entre colegas, na resolução de conflitos, incapacidade de dar e receber *feedback* em diferentes níveis dentro da Instituição nos quais tive a oportunidade de circular. Essas competências têm sua relevância frequentemente reforçada para os profissionais ativos no mercado de trabalho, sendo ainda mais imprescindíveis para os que atuam na saúde (FERIOTTI, 2009).

A meta institucional no hospital em questão é de quatro horas de treinamento por funcionário ao mês, tendo sido reduzida no ano de 2014 (era de 4,5 h até 2013). Ainda assim, esse resultado raramente é atingido corporativamente, dada uma série de fatores, sejam eles: alta demanda de trabalho e rotatividade; poucos treinamentos no turno da noite; carência de espaço físico (salas de treinamento). Outro aspecto relevante é a baixa valorização da educação permanente, fundamental para a formação e o desenvolvimento dos profissionais da área da saúde (CECCIM, FEUERWERKER, 2004).

Tendo em vista os aspectos apontados, o presente estudo apresenta relevância corporativa no que tange à possibilidade de auxiliar na melhoria dos resultados institucionais. Além disso, é premente a necessidade de inovação no que tange ao desenvolvimento humano na área da saúde para aumentar o acesso à informação e garantir a qualidade da educação. Ademais, na revisão de literatura realizada para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, não foram localizados estudos que referissem o uso dessa tecnologia no desenvolvimento de competências profissionais específicas relacionadas ao exercício da liderança. Esse aspecto reforça a necessidade da realização deste trabalho.

## 5 OBJETIVOS

Este estudo apresenta os objetivos que seguem. Geral: desenvolver competências associadas à função exercida nas lideranças do hospital por meio do desenvolvimento e da aplicação de jogos sérios. Específicos: 1. Desenvolver competências de gestão de conflitos e *feedback* nas lideranças do hospital, auxiliando na melhoria das relações de trabalho e agregando valor aos resultados Institucionais. 2. Validar o uso de jogos sérios para o desenvolvimento de competências comportamentais necessárias para o exercício do papel de líder.

## 6 METODOLOGIA

Este estudo do tipo intervenção educacional terá como campo de ação um hospital de grande porte de Porto Alegre-RS. Trata-se de uma Instituição de direito privado, filantrópico, sem fins lucrativos e considerada de utilidade pública por meio de leis municipal, estadual e federal. Atende 68% de seus pacientes através do Sistema Único de Saúde e os outros 32% por convênios e particulares. Conta com mais de seis mil funcionários, além de médicos credenciados, residentes, estagiários, voluntários e terceiros. Possui forte caráter de ensino e pesquisa, sendo campo de prática para diversas universidades, faculdades e cursos técnicos.

Os sujeitos do estudo serão as lideranças do hospital, sejam elas formais ou informais, totalizando 600 profissionais. O jogo será aplicado de maneira espontânea, sendo enviado para o *e-mail* corporativo o convite para participação no estudo.

O desenvolvimento do jogo sério ocorrerá em duas etapas: a primeira será o levantamento de requisitos (literatura nos campos da Psicologia e Informática). A outra será a aquisição de conhecimento das ferramentas já desenvolvidas pelo Grupo de Pesquisa "Educação a Distância no Ensino das áreas da Saúde", coordenado pela Prof.<sup>a</sup> Cecília Flores, para a construção do jogo.

O projeto de pesquisa será encaminhado para análise do Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição, por se tratar de pesquisa com seres humanos. Após aprovação, o experimento tem sua

execução prevista para o período de abril a agosto de 2015. As lideranças serão convidadas a participar do estudo através de um convite eletrônico, encaminhado via *e-mail*. Será submetido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido via Web, contendo as informações sobre a pesquisa em questão, e poderão optar pela realização ou não do experimento.

A intervenção será avaliada de duas maneiras: através de pré e pós-teste, com o objetivo de verificar o conhecimento adquirido; por meio da avaliação da trajetória percorrida pelo aluno no jogo, verificando por meio das escolhas do jogador, se houve o desenvolvimento de habilidades e atitudes colocados em prática.

Os dados obtidos através dos instrumentos de avaliação serão levantados para posterior análise.

## 7 MATERIAIS

O jogo sério será desenvolvido com o uso de *software* livre. Terá como base o SimDeCS (FLORES et al, 2013) ou o SIACC (SEBASTIANI et al, 2012), ferramentas de autoria que facilitam o desenvolvimento de simulações para tomada de decisão em educação na área da saúde desenvolvido pelo grupo de pesquisa "Educação a Distância no Ensino das áreas da Saúde", coordenado pela professora orientadora deste trabalho. Será constituído por duas partes: uma parte teórica, na qual o tema a ser abordado será conceituado, e outra prática. Para a primeira, serão criadas duas animações que abordarão a teoria-base dos conceitos trabalhados no estudo, sendo, portanto, uma sobre gestão de conflitos e outra sobre *feedback*. Terão duração média de cinco minutos cada. Na segunda, o profissional deverá utilizar o conhecimento adquirido para desenvolver habilidades e atitudes a serem testadas na prática, no decorrer da trajetória do jogo. Serão desenvolvidas, no mínimo, três situações críticas para cada competência a ser desenvolvida. Cada usuário deverá resolver seis casos. Os casos terão diferentes níveis de complexidade, sendo fácil, médio e difícil. Terão tempo médio estimado de duração de quinze minutos cada um, totalizando uma hora e quarenta minutos para finalizar o jogo.

O jogo sério será disponibilizado aos usuários através do ambiente virtual de aprendizagem Moodle. Serão geradas senhas individuais que serão enviadas por *e-mail* juntamente com o convite de participação no estudo. Dessa forma, será assegurada a não identificação dos participantes.

## 8 RESULTADOS ESPERADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo, espera-se verificar a viabilidade do uso dos jogos sérios na educação no trabalho. Almeja-se que seja evidenciado o desenvolvimento de competências associadas ao exercício da liderança definidas no escopo deste projeto (*gestão de conflitos e feedback*). As pesquisas mencionadas na revisão de literatura deste estudo demonstram a exequibilidade desses resultados, reforçando o anseio por reforçar uma nova tecnologia no desenvolvimento humano. Ademais, espera-se que os resultados encontrados auxiliem na abertura das áreas de educação corporativa para o uso de novas tecnologias na educação a distância.

## REFERÊNCIAS

- ABENDROTH, M.; HARENDZA, S.; RIEMER, M. Clinical decision making: a pilot e-learning study. **The Clinical Teacher**, 10, 51–55, 2013.
- ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Revista de Administração Pública** - Rio de Janeiro. 46(5):1367-389, set./out. 2012.
- AMARAL, R. C.; ROSINI, A. M. (2008). Concepções de interatividade e tecnologia no processo de tutoria em programas de educação a distância: novos paradigmas na construção do conhecimento. **Revista Intersaberes**, a. 3 n. 6, p. 141 – 154.
- BECKER, T. The character of successful trainings with serious games. **iJet**. V. 5. Special Issue “Creative Learnig with Serious Games”; 2010.
- CARIFA, L.; GOODIN, H. J. Using Games to Provide Interactive Perioperative Education. **AORN Journal**, v. 94, Issue 4, p. 370–376, oct. 2011.

CARMENADO, I. R.; DÍAZ-PUENTE, J. M.; GAJARDOA, F. G. Behavior competence development through e-learning: experience at the undergraduate level in the context of Aula a Distancia Abierta (ADA) Madrid, Spain. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. 15 (2011) 111–119

CECCIM, R. B.; FEUERWERKER, L. C. M. O quadrilátero da formação para a área da saúde: ensino, gestão, atenção e controle social. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 41-65, 2004.

Dariel, O.; Raby, T.; Ravaut, F.; Rothan-Tondeur, M. Developing the Serious Games potential in nursing education. **Nurse Education Today**, 33, 1569–1575, 2013.

EARP, J.; OTT, M.; POPESCU, M.; ROMERO, M.; USART, M. Supporting human capital development with serious games: an analysis of three experiences. **Computers in Human Behavior**, 30, 715–720, 2014.

FERIOTTI, M. L. Equipe multiprofissional, transdisciplinaridade e saúde: desafios do nosso tempo. **Revista do NESME**, v. 2, n. 6, p. 179-190, 2009.

FITÓ-BERTRAN, A.; HERNÁNDEZ-LARA, A. B.; SERRADELL-LÓPEZ, E. Comparing student competences in a face-to-face and online business game. **Computers in Human Behavior**, 30, 452–459, 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 183-196, 2001.

Serious game. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Serious\\_game](http://en.wikipedia.org/wiki/Serious_game)>. Acesso em 16 out. 2014.

KILIMNIK, Z.; SANT'ANNA, A. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. P. 86-96, 2006.

LAGRO, J.; VAN DE POL, M. H.; LAAN, A.; HUIJBREGTS-VERHEYDEN, F. J.; FLUIT, L. C.; OLDE RIKKERT, M. G. Randomized controlled trial on teaching geriatric medical decision making and consciousness with the serious game Geratrix. **Journal of the American Medical Directors Association**, e1-e6, 2014.

MOUAHEB, H.; FAHLI, A.; MOUSSETAD, M.; ELJAMALIC, S. The serious game: what educational benefits? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 46, 5502 – 5508, 2012.

PAULI, P. Using games to demonstrate competency. **Journal for Nurses in Staff Development**; 21(6): 272-6, Nov-Dec 2005.

VARGAS, M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. P. 138-158, 2006.