

## Criação de uma Simulação para o Desenvolvimento de Competências em um Hospital

Ana Paula Noronha Zucatti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, RS, Brasil.

Gardênia da Silva Abbad<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Universidade de Brasília, DF, Brasil.

Luíza Maria de Oliveira Braga Silveira<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, RS, Brasil.

Cecília Dias Flores<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, RS, Brasil.

**Resumo:** Este artigo descreve a criação, aplicação e análise da eficácia de uma simulação por computador para a identificação e o desenvolvimento de competências de gestão de conflitos e *feedback*. Foi realizado um estudo exploratório descritivo de abordagem quantitativa em um hospital de Porto Alegre, RS, com 29 enfermeiros, com o objetivo de analisar a eficácia da simulação utilizada em EaD na identificação e desenvolvimento de competências de gestão de conflitos e dar e receber *feedback* em lideranças enfermeiras de um hospital pediátrico. Foram utilizados três instrumentos: a) questionário de avaliação de liderança, b) simulação sobre gestão de conflitos e *feedback*, baseado na teoria do Grid Gerencial, e c) avaliação de reação. A comparação entre as respostas do questionário e da simulação demonstram alteração no estilo gerencial dos participantes nas duas dimensões relativas às competências estudadas. A avaliação de reação foi positiva, com satisfação de 89,66% dos usuários. A simulação criada neste estudo se mostrou eficaz para a identificação de competências de gestão de conflitos e dar e receber *feedback*. Porém, são necessários novos estudos com amostras maiores e métodos de controle para afirmar a eficácia no desenvolvimento de competências.

**Palavras-chave:** Educação à Distância; Simulação por Computador; Liderança.

---

## Creation of a Skills Development Simulation in a Hospital

**Abstract:** This article describes the creation, application, and analysis of the effectiveness of a computer simulation for the identification and development of conflict management and feedback skills. A descriptive exploratory study of quantitative approach was realized in a hospital in Porto Alegre, RS, Brazil, with 29 nurses, with the objective of analyzing the efficacy of the simulation used in Distance Education in the identification and development of conflict management skills and of giving and receiving feedback in leading nurses of a pediatric hospital. Three instruments were used: a) leadership assessment questionnaire, b) simulation on conflict management and feedback, based on the managerial grid theory, and c) reaction evaluation. The comparison between the answers of the questionnaire and the simulation shows a change in the managerial style of the participants in the two dimensions. The reaction evaluation was positive, with a satisfaction of 89.66% of users. The simulation created in this study proved to be effective to identify conflict management skills and to give and receive feedback; however, new studies with larger samples and control methods are necessary to assert efficacy in the development of competencies.

**Keywords:** Distance Education, Computer Simulation, Leadership.

## Creación de una Simulación para el Desarrollo de Competencias en un Hospital

**Resumen:** En este artículo se describe la creación, aplicación y análisis de la eficacia de una simulación por computadora para la identificación y el desarrollo de competencias de gestión de conflictos y retroalimentación. Se realizó un estudio exploratorio descriptivo de abordaje cuantitativo en un hospital de Porto Alegre, RS, con 29 enfermeros, con el objetivo de analizar la eficacia de la simulación utilizada en EaD en la identificación y desarrollo de competencias de gestión de conflictos y dar y recibir *feedback* en líderes enfermeros de un hospital pediátrico. Se utilizaron tres instrumentos: a) cuestionario de evaluación de liderazgo, b) simulación sobre gestión de conflictos y *feedback*, basado en la teoría del Grid Gerencial, y c) evaluación de reacción. La comparación entre las respuestas del cuestionario y la simulación demuestran cambios en el estilo gerencial de los participantes en las dos dimensiones relativas a las competencias estudiadas. La evaluación de reacción fue positiva, con satisfacción del 89,66% de los usuarios. La simulación creada en este estudio se mostró eficaz para la identificación de competencias de gestión de conflictos y dar y recibir *feedback*. Sin embargo, son necesarios nuevos estudios con muestras mayores y métodos de control para afirmar la eficacia en el desarrollo de competencias.

**Palabras clave:** Educación a Distancia, Simulación por Computador, Liderazgo.

O presente artigo aborda a temática da educação corporativa (EC) em hospitais, tendo como foco o desenvolvimento de competências de liderança em enfermeiros. De grande relevância para as instituições devido à estreita ligação com a estratégia organizacional, a EC se mostra fundamental para o alcance dos resultados, o crescimento e a valorização dos profissionais (Castro, & Eboli, 2013). A inserção da tecnologia nestes processos tem aumentado devido à exigência de atualização profissional constante e à necessidade de rompimento com os modelos tradicionais de educação. Na área da saúde, a utilização da educação a distância (EaD) apresenta-se como uma tendência natural de aproximação dos profissionais ao conhecimento disponível, tornando-o mais fluido, flexível e atraente (Silva, Santos, Cortez, & Cordeiro, 2015).

Dentre as diversas classes atuantes na área da saúde, os enfermeiros ocupam importante espaço. O Decreto nº 94.406/1987 prevê tais atribuições para o exercício da profissão, entre elas a assistência, a consultoria e a auditoria de enfermagem, cuidados de maior complexidade técnica a pacientes graves com risco de vida que exijam conhecimentos científicos adequados e capacidade de tomar decisões imediatas, bem como a direção e a gestão de equipes e unidades hospitalares. Esta última atribuição afeta diretamente no funcionamento da unidade e nos resultados da organização (Blanco, Valente, Lima, Oliveira, & Correa, 2013).

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (Brasil, 2001) destacam a importância da formação profissional voltada, entre outros aspectos, ao desenvolvimento de competências associadas à liderança. É fundamental que o enfermeiro gerencie a unidade na qual está inserido a partir da administração dos processos de trabalho e da liderança da equipe de enfermagem, de modo a orientar e influenciar os profissionais (Marquis, & Huston, 2010). Desta forma, é indispensável refletir sobre sua formação profissional.

Uma das opções para diversificar a aprendizagem e propiciar o desenvolvimento de competências é o uso de ambientes virtuais. Neles, é possível a utilização de jogos e simulações por computador. Apesar de similares em muitos aspectos, eles diferem em sua estratégia. Os jogos necessariamente se utilizam de regras, metas e concorrência para atrair e estimular os participantes, existindo vencedores e perdedores (Johnson-Russell, 2011). Já as simulações podem ou não ter estas particularidades, porém se caracterizam principalmente pela fidelidade com relação à realidade. Assim, podem ser denominadas de baixa, média e alta fidelidade conforme o seu grau de realismo (Deyoung, 2009).

Estudos recentes que utilizaram ambientes virtuais de aprendizagem no processo de formação de profissionais de nível superior, obtiveram resultados positivos, quando comparados aos que utilizaram

métodos tradicionais de ensino (Dariel, Raby, Ravaut, & Rothan-Tondeur, 2013; Fitó-Bertran, Hernández-Lara, Serradell-López, 2014).

Independentemente do tipo de artefato utilizado, jogos e simulações por computador com finalidade educacional são baseados na concepção construtivista do ensino, procurando manter o aluno/jogador motivado frente à necessidade de tomadas de decisão e proximidade com a experiência real (Fardo, 2013). Podem ter o objetivo de treinar, educar, ensinar, instruir ou até mesmo desenvolver tratamentos de saúde, com a finalidade de transmitir conhecimentos e permitir o exercício de habilidades e competências em ambiente simulado, interativo e protegido (Mouaheb, Fahli, Moussetad, & Eljamalic, 2012).

As competências abordadas neste estudo são advindas de autores oriundos das áreas de Psicologia Organizacional e Administração de Empresas. Para eles, competências são a mobilização de recursos que envolvam conhecimentos, habilidades e atitudes em situações nas quais os profissionais são exigidos a realizar uma entrega esperada pela empresa onde trabalha (Dutra, 2013). Desta forma, o profissional agrega econômica e socialmente a si e à organização na qual atua (Fleury, & Fleury, 2001; Bitencourt, Azevedo, & Froehlich, 2013).

As competências relacionadas ao exercício da liderança por enfermeiros são abordadas na literatura por diversos autores, dentre eles Marquis e Huston (2010), que tratam da necessidade de que o enfermeiro seja o administrador da unidade de saúde na qual atua, considerando a complexidade do cuidado ao paciente e o papel central que este profissional atua. Cardoso, Ramos e D'Innocenzo (2011) abordam competências relacionadas à liderança no que tange à orientação e engajamento dos funcionários. Já Santos e Castro (2008) abordam as competências de liderança traçando o perfil dos profissionais de enfermagem, baseados na teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (2000), reforçando a necessidade de identificação e desenvolvimento para o adequado gerenciamento das unidades.

Para Blake e Mouton (2000), a liderança se torna mais eficaz, levando a organização a resultados positivos, na medida em que consegue equilibrar a adequada preocupação com as pessoas e com a produção (a empresa e seus resultados). Sua teoria, o Grid Gerencial, postula essas duas preocupações, através de dois eixos (liderança voltada aos resultados no eixo "x" e às pessoas no eixo "y"), subdivididos em

nove pontos, nos quais é possível identificar os estilos gerenciais dos líderes. Os cinco principais estilos de liderança verificados no Grid são Gerência Empobrecida (1,1); Gerência de Clube Campestre (1,9); Gerência do Homem Organizacional (5,5); Gerência com Autoridade/Obediência (9,1); e Gerência de Equipe (9,9), descritos no Quadro.

Os autores supracitados elaboraram um questionário, adaptado para utilização neste estudo, que permite verificar o estilo gerencial a partir das tomadas de decisão do sujeito em cada dimensão da liderança. Estas dimensões, elementos que compõem a liderança, são: iniciativa, investigação, posicionamento, tomada de decisão, solução de conflito e crítica (Blake, & Mouton, 2000).

Recentemente, Silva e Mourão (2015) utilizaram o Grid Gerencial como base para seu estudo sobre a influência dos estilos de liderança sobre os impactos da educação corporativa. Manola e Moreira (2014) investigaram a percepção dos gestores e subordinados igualmente sob a ótica do Grid Gerencial.

Dentre as diversas competências necessárias ao exercício da liderança, foram escolhidas para serem foco neste trabalho a gestão de conflitos e o dar e receber *feedback*. Tal escolha ocorreu devido a sua relevância na área hospitalar, uma vez que o ambiente estressor tende a ser um fator importante para o surgimento de conflitos nas equipes (Amestoy et al., 2014; Santos, & Santos, 2015). Devido a sua correspondência aos conceitos utilizados neste estudo, as dimensões de liderança e solução de conflitos e crítica, de Blake e Mouton (2000), tiveram a terminologia adaptada à concepção mais contemporânea.

Sendo assim, gestão de conflitos é definida como a capacidade do líder gerenciar situações de conflito em que envolvam funcionários a ele subordinados, outros profissionais, pares e clientes (Nascimento, & El Sayed, 2002). A outra competência estudada, dar e receber *feedback*, é entendida como a capacidade de fornecer informações sobre o desempenho dos profissionais, sendo estas positivas ou negativas, com o intuito de promover o desenvolvimento profissional, bem como a de receber retornos de outras pessoas sobre si (Missel, 2012).

Considerando a importância da adoção de inovação em ferramentas para desenvolvimento profissional, a necessidade do aperfeiçoamento da liderança e, especificamente, a relevância de competências em gestão de conflitos e em dar e rece-

**Quadro**

Características dos estilos de lideranças embasado na teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (2000).

Principais estilos de liderança	Características
Gerência Empobrecida (1,1)	Baixa preocupação com os resultados e com as pessoas. Apresenta pouca expectativa com relação à empresa e entrega pouco ou quase nada à organização e às pessoas. Faz o mínimo necessário para continuar na empresa em seu papel. Evita o conflito e procura afastar-se de qualquer situação na qual sua intervenção seja solicitada. Foge da responsabilidade de tomar decisões e dar <i>feedbacks</i> , assumindo postura defensiva, que afasta a possibilidade de receber alguma crítica.
Gerência de Clube Campestre (1,9)	Alta preocupação com as pessoas combinada com baixa preocupação com os resultados resulta em um gestor que coloca os profissionais acima de tudo. Evita impor sua vontade, procurando dialogar e auxiliar os membros de sua equipe. Possui forte desejo de reconhecimento e aceitação por seu estilo amigável, esperando que todos gostem de si. Costuma dar <i>feedbacks</i> positivos, porém, quando necessita dar um <i>feedback</i> negativo, tende a colocar a responsabilidade em um terceiro, dizendo que está apenas repassando a informação.
Gerência com Autoridade/ Obediência (9,1)	Baixa preocupação com as pessoas combinada com alto foco em resultado cria neste gestor um conflito entre as necessidades da empresa e dos trabalhadores. Procura orientar e controlar as pessoas para que os resultados sejam alcançados, sendo exigente e rigoroso com os membros de sua equipe. Tende a impor suas ideias e não pede sugestões, rejeitando opiniões de terceiros. Devido a isto, dá <i>feedbacks</i> corretivos quando necessário, porém não costuma elogiar nem aceita receber retornos dos que o rodeiam.
Gerência do Homem Organizacional (5,5)	Apresenta moderada preocupação tanto com pessoas quanto com a produção, buscando o equilíbrio entre ambas. Deseja ser bem quisto e admirado pelos colegas e também ser reconhecido por seus resultados. Procura manter a diplomacia e seguir regulamentos, evitando se colocar em uma situação conflituosa.
Gerência de Equipe (9,9)	Alta preocupação com as pessoas e com os resultados propiciam a integração entre os fatores humanos e a estratégia organizacional, promovendo um ambiente que estimula a criatividade, inovação e o alcance de resultados. Fornece <i>feedbacks</i> constantemente, sempre com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Mostra-se aberto para receber críticas e as solicita frequentemente. Procura criar um clima de diálogo aberto que promova o respeito e a troca de ideias. Quando surgem conflitos, estimula a comunicação e ouve os argumentos de todos os envolvidos, enfrentando a situação até que seja totalmente resolvida.

Fonte: Adaptado pela autora a partir da teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (2000), 2016.

ber *feedback* como parte das rotinas em equipes de enfermagem, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa:

- a utilização de simulação por computador na modalidade a distância permite a identificação e o desenvolvimento de competências relacionadas à gestão de conflitos e *feedback* em lideranças?

Para isto estabeleceu-se como objetivo geral analisar a eficácia do uso de simulação por computador em identificar e desenvolver competências de gestão de conflitos e em dar e receber *feedback* em lideranças de enfermagem em um hospital pediátrico, na modalidade a distância. Os objetivos específicos foram: a) desenhar casos que simulem situações críticas ocorridas no ambiente de trabalho hospitalar; b) desenvolver a simulação dos casos desenhados por meio de uma ferramenta computacional; c) avaliar o uso da

simulação por computador para o desenvolvimento das competências em gestão de conflitos e em dar e receber *feedback*, necessárias para o exercício da liderança; d) comparar o resultado obtido no questionário de avaliação de liderança com o desempenho na simulação; e) desenvolver competências de gestão de conflitos e dar e receber *feedback* nas lideranças do hospital com a utilização da simulação por computador na modalidade a distância.

**Método**

Trata-se de um estudo exploratório descritivo de abordagem quantitativa. Sua natureza é de pesquisa aplicada, pois foi realizada uma intervenção educacional com o uso de uma simulação aplicada para investigação dos problemas propostos (Gil, 2010).

Foi aplicado o questionário de avaliação de liderança como pré-teste, com o objetivo de identificar o estilo gerencial dos indivíduos, sendo posteriormente o indivíduo exposto às situações críticas simuladas por meio de vídeo e solicitado a responder questões para verificar novamente o seu estilo gerencial. A hipótese testada foi a de que o estilo gerencial dos indivíduos pode ser identificado por meio de situações críticas simuladas em uma ferramenta computacional.

O estudo foi desenvolvido em um hospital de atendimento pediátrico localizado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS). Este possui forte caráter de ensino e pesquisa, sendo campo de prática para diversas universidades, faculdades e cursos técnicos. Atende no mínimo 60% de seus pacientes através do Sistema Único de Saúde e o restante através de convênios e particulares. O hospital possui 184 leitos distribuídos em unidades de internação e de terapia intensiva.

A população constituiu-se por 89 enfermeiros que trabalhavam neste hospital na época da coleta de dados. A amostra foi intencional considerando como critérios de inclusão: ser enfermeiro, ter vínculo empregatício com o hospital e estar trabalhando no momento da pesquisa. A amostra constituiu-se por 29 enfermeiros, pois, embora 40 tenham respondido ao estudo, 11 apresentaram respostas consideradas inválidas ou incompletas. O perfil da amostra pode ser visto na Tabela 1.

Foram utilizados três instrumentos: a) questionário de dados sociodemográficos e de avaliação de liderança (adaptado de Castro, 2007); b) simulação sobre gestão de conflitos e *feedback*; e c) avaliação de reação. Todos eles, assim como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foram desenvolvidos através da ferramenta Google Formulários, um serviço gratuito disponibilizado pelo Google Inc. para realização de pesquisas *online*, e inseridos no Sistema Interdisciplinar de Análise de Casos Clínicos – SIACC (Sebastiani et al., 2012).

O questionário de dados sociodemográficos e avaliação de liderança foi adaptado para este estudo a partir do instrumento utilizado por Castro (2007) e validado por Santos (1998). Seu embasamento é a teoria do Grid Gerencial (Blake, & Mouton, 2000). Sua estrutura é composta por duas partes: a primeira de características sociodemográficas (seis questões – sexo, idade, estado conjugal, número de filhos, com quem vive) educacionais (três questões – instituição de formação, pós-graduação, formação para atuar

como liderança) e profissionais (seis questões – tempo de experiência como enfermeiro, tempo de experiência neste hospital, se possui experiência formal como gestor e tempo nesta função, em caso afirmativo, se atua como gestor atualmente e tempo nesta função, em caso afirmativo). A segunda parte conta com dez questões sobre estilos de liderança, nas quais são apresentadas situações críticas enfrentadas no dia a dia de hospitais e é feito o questionamento sobre a conduta que o respondente apresentaria, apresentando-se cinco opções que refletem cada um dos estilos definidos pelo Grid Gerencial (Blake, & Mouton, 2000). Ao final da segunda parte, quatro questões sobre a importância dada para alguns itens relacionados ao desenvolvimento de um líder, sejam eles: conhecimento, treinamento técnico, conhecimento sobre a instituição na qual atua e experiência profissional. Nesta última parte foi utilizada uma escala

*Tabela 1*  
Dados sociodemográficos da amostra.

Variável	N	%
Sexo		
Feminino	27	93,1
Masculino	2	6,9
Idade		
Até 30 anos	9	31,03
Entre 30 e 40 anos	14	48,28
Mais de 40 anos	6	20,69
Preparo para liderança		
Sim	13	44,83
Não	16	55,17
Tempo de atuação enfermeiro		
Até 1 ano	10	34,48
Entre 1 e 5 anos	9	31,03
Entre 5 e 10 anos	5	17,24
Mais de 10 anos	5	17,24
Tempo de trabalho no hospital		
Até 1 ano	11	37,93
Entre 1 e 5 anos	9	31,01
Entre 5 e 10 anos	5	17,24
Mais de 10 anos	4	13,79
Já teve cargo de gestão		
Sim	12	41,38
Não	17	58,62

likert de cinco pontos, na qual 1 significa “nem um pouco importante”, 2, “pouco importante”, 3, “neutro”, 4, “importante” e 5, “muito importante”.

A simulação foi desenvolvida pelas autoras do estudo com base nos estilos de liderança da teoria do Grid Gerencial (Blake, & Mouton, 2000), seguindo estrutura semelhante a do questionário de avaliação de liderança para viabilizar a comparação dos resultados. Foi inserido em um ambiente virtual de aprendizagem, no qual os participantes realizaram acesso com nome de usuário e senha próprios. No primeiro momento, responderam ao TCLE, e em seguida foram direcionados para o questionário de avaliação de liderança. Seu processo de criação é descrito por Zucatti, (2016) e contou com validação de conteúdo por juízes.

O questionário de avaliação de reação foi desenvolvido a partir de orientações da literatura (Monteiro, 2007) com questões relacionadas ao conteúdo, ao exercício realizado, ao aspecto visual e à interatividade, totalizando oito perguntas.

A coleta de dados ocorreu entre janeiro e abril de 2016. Os 89 enfermeiros do hospital receberam um convite eletrônico individual para participar da pesquisa. Este foi composto por breve apresentação da pesquisadora e do projeto, fornecendo dados individuais para acesso à simulação, enviados inicialmente através do endereço eletrônico corporativo dos profissionais e posteriormente encaminhado para o endereço eletrônico pessoal, para facilitar o acesso dos profissionais. Foram enviados lembretes sobre a pesquisa no decorrer dos meses. Em fevereiro, devido ao número baixo de respostas, a estratégia de convite aos participantes foi alterada: a pesquisadora compa-

receu ao hospital nos diferentes turnos de trabalho, convidando pessoalmente os enfermeiros a responderem à simulação naquele momento ou informando um endereço eletrônico pessoal, permitindo o preenchimento na sua residência. Através desta modalidade foram obtidas nove respostas à pesquisa. Para a análise dos dados foi utilizado o *software* livre PSPP (*Statistical Analysis of Sample Data – Free Software Foundation*) versão 10.1. Foram realizadas análises quantitativas descritivas, de associação entre as variáveis (teste Qui-Quadrado) e de concordância (coeficiente de concordância Kappa).

O projeto de pesquisa foi encaminhado para análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) das instituições (proponente e coparticipante), sendo aprovado em agosto de 2015 com CAAE nº 1.162.762. O sigilo foi assegurado, sendo os dados de usuário e senha utilizados para acesso ao SIACC de conhecimento apenas do profissional e da pesquisadora. Foi expresso de forma clara no convite eletrônico e no TCLE que a participação não implicaria em quaisquer ônus e/ou bônus relacionados à relação de empregado-empregador, sendo o aceite para participar inteiramente espontâneo.

## Resultados

A Tabela 2 apresenta a segunda parte do instrumento com as questões relativas aos estilos gerenciais, nas dimensões gestão de conflitos e *feedback*. Os resultados são descritos conforme a distribuição entre profissionais que já ocuparam cargo de liderança (gestor) e os que não têm esta experiência (não gestor).

Tabela 2

Estilos de liderança verificados a partir do questionário.

Estilos de liderança	Gestão de conflitos					Feedback				
	Gestor	%	Não Gestor	%	Total	Gestor	%	Não Gestor	%	Total
Gerência Empobrecida	0	0	0	0	0	2	16,67	2	11,76	4
Gerência de Clube Campestre	3	25	11	64,71	14	6	50	12	70,59	18
Gerência com Autoridade / Obediência	0	0	1	5,88	1	4	33,33	3	17,65	7
Gerência do Homem Organizacional	6	50	1	5,88	7	0	0	0	0	0
Gerência de Equipe	3	25	4	23,53	7	0	0	0	0	0
Total	12	100	17	100	29	12	100	17	100	29

Por meio do teste do Qui-Quadrado, evidenciou-se associação significativa entre “ter experiência como gestor” e a dimensão “gestão de conflitos” ( $x^2 = 8,68$ ;  $gl = 3$ ;  $p = 0,034$ ). Nesta dimensão, os profissionais com experiência formal como líder demonstraram perfil predominantemente superior (maioria concentrou-se no estilo Gerência do Homem Organizacional) aos que não têm tal experiência (maioria no estilo Gerência de Clube Campestre).

Esta associação indica que a experiência profissional promove o desenvolvimento dos líderes de modo a lidarem de maneira mais adequada com os conflitos, preocupando-se de forma equilibrada entre as pessoas e os resultados. Já aqueles sem experiência como líder apresentaram perfil com tendência a evitar conflitos, amenizando-os quando surgem devido a sua inabilidade em enfrentá-los (Blake, & Mouton, 2000). A literatura destaca a relevância da experiência e da necessidade sistemática de tomadas de decisão no desenvolvimento de competências (Fleury, & Fleury, 2010), sendo o gestor mais acostumado à necessidade de realizar entregas relacionadas à estratégia organizacional, nela inserida a gestão de pessoas (Dutra, 2009) do que os profissionais estritamente técnicos, que realizam processos delimitados por protocolos.

Quanto à dimensão *feedback* não foram evidenciadas diferenças significativas ( $x^2 = 1,32$ ;  $gl = 2$ ;  $p = 0,517$ ) entre as variáveis “ter” ou “não ter experiência”, revelando que não houve associação entre a experiência profissional de gestor e “dar ou receber *feedback*”. Nesta dimensão, verificou-se a concentração das respostas dos participantes, independentemente de sua experiência profissional, no estilo Gerência de Clube Campestre. Nele, devido à forte preocupação com as pessoas e baixa aos resultados, o profissional tem a tendência de amenizar situações que pareçam negativas, buscando a promoção de um clima agradável (Blake, & Mouton, 2000). No entanto, é importante considerar que o *feedback* é um instrumento fundamental na gestão de equipes, ainda que seja descrito como um dos grandes desafios para os líderes, sendo um dos diferenciais dos profissionais que se destacam, pois permite o desenvolvimento de equipes de alto desempenho (Missel, 2012).

Tais resultados vão ao encontro da avaliação de estilos de liderança realizada por Castro (2007), na qual o questionário utilizado neste estudo foi aplicado. Na pesquisa da autora citada, os enfermei-

ros atribuíram a si predominantemente os estilos Gerência de Clube Campestre e Gerência do Homem Organizacional na dimensão gestão de conflitos. Já na dimensão *feedback*, observou-se a atribuição dos estilos gerenciais de Gerência de Clube Campestre e Gerência com Autoridade/Obediência.

Cabe destacar que a teoria do Grid Gerencial, utilizada neste estudo, apresenta cinco estilos de liderança que envolvem competências fundamentais para o gerenciamento. Quanto mais orientado para a gestão da equipe e o alcance de resultados, maior é a tendência a se tornar um líder eficaz (Blake, & Mouton, 2000). No entanto, é importante estar atento à possível influência de outros fatores no estilo gerencial demonstrado como o contexto envolvido, os estilos pessoais dos profissionais inseridos na equipe, bem como da instituição na qual atua. Entende-se que o líder deve buscar agir de forma a entregar os melhores resultados, sendo necessárias alterações em suas condutas conforme o caso, como o desenvolvimento de determinadas competências (Moscovici, 2013). Não obstante, quanto maior o nível de maturidade do líder e engajamento, tanto com a empresa quanto com os funcionários, maior a probabilidade de melhores resultados (Castro, 2007).

Ao final do questionário foram inseridas algumas perguntas com o objetivo de conhecer a percepção dos enfermeiros sobre os estilos de liderança próprios e os componentes necessários para um bom gestor. A Tabela 3 apresenta as respostas da percepção e da autoavaliação dos enfermeiros. O estilo Gerência Empobrecida foi suprimido por não ter apresentado respostas.

Destaca-se que em 75,86% dos casos ( $n = 22$ ) as respostas coincidiram tanto na avaliação do perfil de um bom líder quanto na sua própria avaliação. Assim, um teste do Qui-Quadrado demonstrou a associação entre as respostas ( $x^2 = 26,67$ ;  $gl = 6$ ,  $p < 0,001$ ) do estilo de liderança que os profissionais atribuem a um bom líder e ao seu próprio estilo. O coeficiente Kappa indicou concordância moderada entre as respostas ( $K = 0,609$ ), indo ao encontro da análise anterior e evidenciando a tendência do respondente de informar um estilo ideal de liderança igual ao que atribui a si mesmo.

Além disso, o teste do Qui-Quadrado indicou uma associação significativa entre a autoavaliação do profissional quanto ao seu estilo de liderança e o seu estilo gerencial na dimensão *feedback* ( $x^2 = 12,88$ ;  $gl = 4$ ,  $p = 0,012$ ). Ainda que apresentem predomina-

*Tabela 3*

Avaliação de percepção sobre estilos esperados de liderança ao serem perguntados e autoavaliação.

Estilo/questão	Para você, um bom líder pode ser descrito como:	%	A partir de uma autoavaliação, escolha a alternativa que mais se aproxima da sua forma de liderar a equipe de trabalho.	%
Gerência de Clube Campestre	13	44,83	15	51,72
Gerência com Autoridade/Obediência	1	3,45	0	0
Gerência do Homem Organizacional	2	6,90	5	17,24
Gerência de Equipe	13	44,84	9	31,03

temente o estilo Gerência de Clube Campestre, considerado menos maduro em termos profissionais (pois apresenta dificuldades em orientar a equipe à busca de resultados) (Blake, & Mouton, 2000), os participantes demonstraram autoconhecimento e capacidade de assumir seus posicionamentos. Tal resultado difere de estudo realizado por Manola (2013), no qual foi realizado um levantamento sobre a autopercepção dos enfermeiros quanto a seu estilo de liderança e comparados com a percepção de seus liderados, resultando em avaliações distintas.

O mesmo, no entanto, não ocorreu na dimensão “conflitos” ( $\chi^2 = 3,96$ ;  $gI = 6$ ,  $p = 0,682$ ), o que indica que os participantes deste estudo se autoavaliaram com um estilo diferente daquele por eles demonstrado nas respostas ao questionário de avaliação de liderança na dimensão gestão de conflitos. Isto sugere que os enfermeiros deste estudo apresentam atitudes diferentes em situações de conflitos das que eles creditam ao seu perfil como líder, apresentando uma distorção na sua autoimagem neste quesito. Tais resultados vão ao encontro do estudo realizado por Manola (2013), anteriormente citado. Os resultados indicaram uma distorção entre as percepções, reforçando a importância do desenvolvimento profissional e autoconhecimento dos gestores (Moscovici, 2013).

Cabe discutir a diferença apontada entre os resultados deste estudo quanto aos estilos mais desejados pelos enfermeiros em sua autoavaliação (que foram: Gerência de Clube Campestre ( $n = 15$ ), Gerência de Equipe ( $n = 9$ ) e Gerência do Homem Organizacional ( $n=5$ ); e aqueles do estudo de Manola (2013). Neste segundo estudo, houve a predominância do estilo Gerência do Homem Organizacional na autopercepção dos enfermeiros, bem como a tendência a não

assumir a si próprios os estilos Gerência Empobrecida e Gerência de Clube Campestre. Tais estilos evitados pelos enfermeiros no estudo de Manola (2013) foram indicados pelos participantes desta pesquisa, o que pode indicar menor grau de desenvolvimento quanto à liderança dos enfermeiros respondentes e a consequente necessidade de aprimoramento dos mesmos nessas habilidades e competências gerenciais.

Já nas pesquisas de Higa e Trevizan (2005) e Santos e Castro (2008), os estilos gerenciais mais idealizados foram os mesmos que os aqui encontrados, porém em ordem diferente: Gerência de Equipe, Gerência do Homem Organizacional e Gerência de Clube Campestre. É compreensível que o estilo “Gerência do Homem Organizacional” se destaque como um dos mais idealizados, uma vez que ele equilibra a preocupação com as pessoas e com os resultados em um nível intermediário (Blake, & Mouton, 2000). Cardoso et al. (2011) encontraram em sua pesquisa que 62,2% dos enfermeiros entendem como o perfil de liderança esperado aquele que integra influência sobre o comportamento das pessoas com a preocupação de torná-las cooperativas para o alcance de resultados institucionais, reiterando a desejabilidade do estilo Gerência do Homem Organizacional apontado no estudo de Blake e Mouton (2000).

Quanto aos elementos que compõem o perfil de um líder, a seguinte questão foi inserida: “Pensando no desenvolvimento de um líder, qual o grau de importância das seguintes variáveis: conhecimento, treinamento técnico, conhecimento da instituição e experiência profissional”. A Tabela 4 apresenta as respostas, tendo sido excluídos os níveis de avaliação sem respostas atribuídas.

Apesar do conhecimento sobre a instituição ser um aspecto atribuído como “importante” e “muito



Tabela 4

Importância atribuída aos componentes do perfil de um líder.

Importância atribuída	Conhecimento	%	Treinamento técnico	%	Conhecimento instituição	%	Experiência profissional	%
3 (Neutro)	0	0	0	0	1	3,45	5	17,24
4 (Importante)	5	17,24	12	41,38	7	24,14	16	55,17
5 (Muito importante)	24	82,76	17	58,62	21	72,41	8	27,59

importante” em sua maioria, um teste do Qui-Quadrado não indicou a associação entre a variável “tempo de experiência como gestor” e o “estilo de liderança” dos enfermeiros nem quanto à dimensão “gestão de conflitos” ( $x^2 = 17,75$ ;  $gl = 12$ ,  $p = 0,123$ ), nem quanto à dimensão *feedback* ( $x^2 = 9,69$ ,  $gl = 8$ ,  $p = 0,287$ ). Logo, apesar de valorizado pelos profissionais, o tempo de experiência não influenciou nas respostas quanto ao seu estilo de liderança em ambas as dimensões estudadas, tendo esta percepção se mostrado equivocada na amostra.

Após responderem ao questionário, os participantes foram direcionados à simulação com a temática de gestão de conflitos e *feedback*, desenvolvido com a seguinte estrutura: cada situação crítica foi apresentada em forma de texto e, posteriormente, uma animação simulando a situação, com o objetivo de que o jogador conseguisse se imaginar vivenciando o caso. Cada caso (conflitos no ambulatório e *feedback* na unidade de internação) totalizou dez questões, sendo uma principal e a segunda derivada (sobre a mesma situação), com o objetivo de confirmar a resposta à primeira. Os resultados demonstraram que esta estratégia foi positiva, uma vez que em apenas duas das dez combinações de questões não foi possível observar a confirmação das respostas.

As situações descritas apresentavam cinco alternativas para que o profissional se posicionasse da forma mais próxima como ele faria junto a sua equipe. Alinhado ao primeiro instrumento (questionário), cada alternativa se baseou em um dos estilos gerenciais de Blake e Mouton (2000) que combinam orientação para a produção e/ou para as pessoas.

Ambos os casos iniciaram com uma descrição breve, sucedidas por uma animação que apresentava a equipe do setor onde acontece a situação. As animações foram construídas através do *website goanimate.com* (uma plataforma de criação de vídeos e animações de modo fácil e dinâmico) e inseridas no SIACC,

com duração média de 30 segundos cada, no intuito de captar a atenção do profissional.

A análise das respostas às situações críticas enfrentadas na simulação demonstrou que todos os profissionais apresentaram estilo de liderança ‘Gerência de Equipe’ em ambas as dimensões (gestão de conflitos e *feedback*). Assim, comparando os resultados obtidos na simulação com os do questionário de avaliação de liderança, percebe-se que 75,86% ( $n = 22$ ) profissionais evoluíram seu estilo gerencial na dimensão ‘gestão de conflitos’ e 100% ( $n = 29$ ) na dimensão “*feedback*”. A simulação de situações por meio de animações pode influenciar neste resultado, uma vez que ele permite aproximar o sujeito na reflexão sobre sua prática. Foi considerada a realização de um teste de concordância através do coeficiente Kappa, porém não foi possível obter resultados, pois as respostas foram constantes. Assim, os dados não puderam ser avaliados numericamente, impossibilitando a realização de generalizações com base em significâncias estatísticas. Entretanto, as respostas refletem sobremaneira o comportamento dos participantes, uma vez que no primeiro momento o estilo gerencial demonstrado era inferior quanto à preocupação com a produção e/ou com as pessoas em ambas as dimensões. A Tabela 5 apresenta esta comparação.

A mudança de estilo gerencial para um nível mais favorável de liderança (Gerência de Equipe) em comparação com os outros estilos, no qual a preocupação com as pessoas e a empresa está em sua máxima potência, vai ao encontro do objetivo desta pesquisa. Entende-se que neste caso foi possível alterar o padrão de respostas dos enfermeiros comparando-se os resultados obtidos no questionário de avaliação de liderança e na simulação, sugerindo a possibilidade de desenvolvimento de tais competências através da simulação das situações. No entanto, a falta de grupo controle, a repetição/reavaliação do jogo e o tamanho da amostra não permitem afirmar a capacidade desta simulação em desenvolver competências.

Tabela 5

Comparação entre os resultados do questionário de avaliação de liderança e da simulação.

Estilo gerencial	Gestão de conflitos				Feedback			
	Questionário		Simulação		Questionário		Simulação	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Gerência Empobrecida	0	0	0	0	4	13,79	0	0
Gerência de Clube Campestre	14	48,28	0	0	18	62,07	0	0
Gerência com Autoridade/Obediência	1	3,45	0	0	7	24,14	0	0
Gerência do Homem Organizacional	7	24,14	0	0	0	0	0	0
Gerência de Equipe	7	24,14	29	100	0	0	29	100
TOTAL	29	100	29	100	29	100	29	100

Uma das formas de desenvolver competências é através de experiências que envolvam a resolução de problemas reais, tal qual foi realizado neste estudo. Está intimamente ligada ao afeto, sendo as situações que envolvem sentimentos as mais facilmente memorizadas e lembradas (Fleury, & Fleury, 2010).

A possibilidade de simular de forma lúdica situações pelas quais o profissional poderá passar com grande frequência na rotina de trabalho é uma das vantagens do uso de ferramentas como os jogos e as simulações, auxiliando na reflexão e promoção de comportamentos mais ajustados às necessidades tanto da empresa quanto dos profissionais, conforme pode ser visto nos resultados da simulação desenvolvida (Mouaheb et al., 2012). Permite a aprendizagem através da experiência, contando com a segurança do espaço virtual, simulado e controlado (Fitó-Bertranet et al., 2014).

A partir do referencial teórico utilizado neste estudo, no qual o desenvolvimento de competências se dá através da mobilização dos recursos necessários para realizar determinada entrega (Dutra, 2013), considerando nestes casos como entrega o adequado gerenciamento de situações de conflitos e necessidade de *feedback*, os resultados indicam a observância da evolução de tais entregas comparando o comportamento apresentado no questionário e na simulação. Estes resultados vão ao encontro do objetivo específico de desenvolver competências através de simulação por computador, ainda que necessitem de um maior número de respondentes para assegurar o atingimento do objetivo. Ainda que a simulação tenha sido construída a partir dos itens do questionário e teve seu conteúdo validado por juízes, observou-se um melhor desempenho na

avaliação do estilo gerencial através da simulação do que em comparação à avaliação realizada por intermédio do questionário.

A relevância deste estudo se verifica ao viabilizar a identificação e reflexão acerca de competências fundamentais ao enfermeiro hospitalar e o desenvolvimento dessas, visto que ele necessita constantemente de interação com outros profissionais (enfermeiros, técnicos de enfermagem, médicos, assistentes sociais, farmacêuticos e outros), tornando-se, por vezes, uma espécie de mediador para que as atividades aconteçam (Blanco et al., 2013). Seu papel de liderança dos profissionais da unidade na qual atua apresenta relação direta entre a assistência prestada ao paciente e a gestão da equipe. Por isto, necessita de desenvolvimento profissional relacionado à gestão de pessoas, incluindo as competências de gerenciamento de conflitos e de *feedback*, utilizadas nesta simulação, entre muitas outras (Amestoy et al., 2014).

Dois estudos demonstram resultados semelhantes de aperfeiçoamento por meio de EaD. Um estudo francês utilizou jogos sérios no processo de formação de enfermeiros com o objetivo de aprimorar aspectos técnicos ligados à prática assistencial. Destaca-se, neste 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).

Outro estudo, realizado com estudantes universitários na Espanha, comparou 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).

Ainda que a simulação tenha demonstrado potencial em avaliar e desenvolver competências nos enfermeiros que responderam a esta pesquisa, cabe discutir as limitações com relação a estes resultados. Deve-se contextualizar que as respostas obtidas na simulação são reflexo de situações simuladas às quais os profissionais foram expostos e solicitados a se posicionar conforme fariam em sua rotina. Estavam, portanto, excluídos de seu ambiente de trabalho e imersos em um ambiente de reflexão, desenvolvimento e avaliação, o que pode facilitar a tomada de decisão de forma mais reflexiva que o usual.

Zerbini e Abbad (2010) destacam a importância da avaliação das ações de EaD quanto às estratégias utilizadas e a transferência da aprendizagem. Assim, evidencia-se a limitação do presente estudo com relação à impossibilidade de afirmar que os profissionais repetiriam a conduta apresentada na simulação na sua rotina de trabalho.

Após realizarem a simulação, os participantes responderam um instrumento com nove questões, criado a partir de orientações da literatura (Monteiro, 2007), com o objetivo de verificar sua avaliação quanto à simulação nos aspectos conteúdo, exercício realizado, aspecto visual e interativo (n = 28). As respostas eram indicadas a partir de uma escala *likert* na qual 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente ou 1 = muito ruim e 5 = muito bom. Os resultados foram

conforme apresenta a Tabela 6. O nível 1 foi suprimido por não ter respostas atribuídas.

Questionados se a simulação era muito extensa, 51,72% (n = 15) responderam que não, enquanto 44,83 (n = 13), sim. Os resultados deste questionário indicam avaliação positiva do instrumento, ainda que alguns aspectos como estímulo à interatividade, aspecto visual, facilidade de uso da interface, navegabilidade e satisfação geral tenham apresentado respostas medianas. Nenhuma resposta de discordância total foi apresentada. Em consonância com estes resultados, estudos sobre o uso de jogos sérios demonstram percepção positiva dos usuários (Silva, 2012; Tolentino, Ventura, Brito, & Oliveira, 2010).

Alguns aspectos limitadores deste estudo com relação à tecnologia devem ser apontados para auxiliar no desenvolvimento de novas ações em EaD. Abbad, Zerbini e Souza (2010) apontam uma série de restrições que devem ser consideradas no que tange ao treinamento no local de trabalho, como a familiaridade com a tecnologia, o ambiente de trabalho inapropriado para a realização de ações EaD, as pressões quanto à administração do tempo e dos papéis envolvidos. No presente estudo pode-se pensar na existência de dificuldades relativas a atualizações de *software* e *plug-ins*, velocidade e capacidade da rede de internet, restrições de acesso na rede institucional e limitações com relação à necessidade de dispositivo de áudio para que o participante pudesse ouvir as animações.

Torres, Bezerra e Abbad (2015) destacam a necessidade de dar especial atenção à influência da estratégia educacional a ser adotada no ensino na saúde com o uso de tecnologias. Neste sentido, reforçam a

*Tabela 6*  
Avaliação de reação.

Questão/resultado (%)	2	3	4	5
Foco no desenvolvimento do conhecimento do profissional	-	-	28,57 (n = 8)	71,43 (n = 20)
Estímulo à interatividade	-	-	28,57 (n = 8)	71,43 (n = 20)
Motivação e concentração	-	3,57 (n = 1)	39,29 (n = 11)	57,14 (n = 16)
Relevância e a contextualização	-	-	31,03 (n = 9)	65,52 (n = 19)
Aspecto visual	-	10,34 (n = 3)	13,79 (n = 4)	72,41 (n = 21)
Facilidade de uso da interface	-	3,45 (n = 1)	24,14 (n = 7)	68,97 (n = 20)
Navegabilidade	3,45 (n = 1)	17,24 (n = 5)	27,59 (n = 8)	48,28 (n = 14)
Satisfação geral	-	6,90 (n = 2)	44,83 (n = 13)	44,83 (n = 13)

importância da clareza com relação aos objetivos da ação educacional, bem como do perfil do seu público-alvo. Assim, a avaliação dos participantes demonstra assertividade no desenvolvimento da simulação no que tange ao desenvolvimento profissional e contextualização dentro de sua realidade de trabalho.

A motivação para a aprendizagem através de desafios apresentados nos jogos e simulações é um dos elementos que se destacam na utilização deste tipo de ferramenta. Assim, tendem a ser poderosos instrumentos de aprendizagem, uma vez que o aluno aprende de forma lúdica e divertida (Fardo, 2013). Os resultados da avaliação dos participantes indicam que a simulação desenvolvida atingiu este objetivo, sendo considerado por 96,43% dos respondentes como bom e muito bom.

Apenas dois respondentes utilizaram o campo “Comentários e sugestões” da avaliação de reação. Suas colocações foram:

O jogo foi excelente, pois retrata de maneira muito clara as situações do dia a dia. Além disso, me fez refletir sobre o meu estilo de liderança, porém senti falta de uma avaliação em cima das minhas respostas (Participante 1, comunicação pessoal, janeiro de 2016).

Agradeço por ter participado e gostaria de participar de outros quando possível, assim melhorando cada vez mais a comunicação e trabalho em equipe (Participante 2, comunicação pessoal, fevereiro de 2016).

Os comentários corroboram a avaliação positiva do instrumento, reforçando a relevância da realização de ações educativas que promovam o desenvolvimento de competências.

Ainda que os respondentes demonstrem opinião positiva sobre a simulação, cabe mencionar a baixa adesão dos profissionais ao estudo, visto que foram enviados 89 convites aos enfermeiros que atuavam no hospital e obtidas menos de 50% de respostas. O desenvolvimento profissional constante é fundamental para o exercício da liderança, uma vez que os gestores necessitam se reinventar diariamente. Os líderes da enfermagem precisam, além de dominar questões técnicas, influenciar, ensinar pelo exemplo, auxiliando na criação de uma cultura colaborativa nas

equipes. Assim, atributos relacionados à estratégia da organização, negociação e solução de conflitos, comunicação eficaz, entre muitos outros, são vitais para o alcance de resultados corporativos e a manutenção de um bom clima de trabalho nas equipes de saúde (Kalinoski et al., 2013; Rivera, & Artmann, 2006).

Esta baixa adesão pode ter relação com uma pequena valorização quanto à pesquisa e ações de desenvolvimento e educação na instituição, revelando a pouca importância que os profissionais dão a estratégias de investigação e desenvolvimento. Destaca-se, assim, a importância de se desenvolverem atividades nesse sentido na instituição junto às equipes. Tal aspecto mostrou-se uma importante limitação do estudo, ainda que este traga contribuições para a discussão na área da educação corporativa sobre o uso de tecnologias para o desenvolvimento de competências dos trabalhadores. Ademais, cabe sugerir a realização de pesquisa com amostra maior para propiciar novas análises.

## Discussão

A simulação criada neste estudo demonstrou potencial em avaliar e desenvolver os estilos gerenciais dos participantes a partir da comparação das respostas obtidas no primeiro momento (questionário) com o segundo (simulação). No entanto, não é possível afirmar sua eficácia no desenvolvimento de competências devido ao tamanho da amostra e a falta de controle sobre o experimento. Assim, sugere-se a realização de novos estudos que envolvam a avaliação do processo de transferência da aprendizagem obtida por meio da simulação para a rotina de trabalho dos profissionais, uma vez que as respostas ilustram a tendência comportamental frente às situações simuladas, podendo se manterem ou não na realidade dos profissionais. Ou ainda, estudos que investiguem a eficácia do jogo para desenvolvimento de competências, com a metodologia teste e reteste junto à intervenção.

A avaliação da simulação foi positiva, demonstrando satisfação dos usuários de modo geral. Entretanto, o estudo apresentou como limitações: o tamanho da amostra, a ausência de nova medida após jogo e a validação quanto à transferência de aprendizagem. Entretanto, sugere-se a realização de novas pesquisas com a aplicação de jogos e simulações já que é uma tecnologia inovadora e carente de estudos empíricos.

## Referências

- Abbad, G., Zerbini, T., & Souza, D. B. (2010). Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. *Estudos de Psicologia* (Natal), 15(3), 291-98. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300009>
- Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Thofehrn, M. B., Martini, J. G., Meirelles, B. H. S., & Trindade, L. L. (2014). Gerenciamento de conflitos: Desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 35(2), 79-85. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>
- Bitencourt, C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (2013). Na trilha das competências: Caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Blake, R., & Mouton, J. (2000). *O grid gerencial III*. 5a. ed. São Paulo, SP: Pioneira.
- Blanco, B., Valente, G., Lima, C., Oliveira, A., & Correa, M. (2013). The importance of nursing leadership in managing interpersonal relationships among health team. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online*, 5(3), 211-17. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2013.v5i3.211-217>
- Brasil (2001). Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem*. Brasília, DF: Ministério da Educação.
- Cardoso, M. L., Ramos, L. H., & D’Innocenzo, M. (2011). Liderança coaching: Um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(3), 730-37. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>
- Castro, C. (2007). *Dimensões da liderança: Um estudo de características individuais e profissionais do enfermeiro na instituição hospitalar* (dissertação). Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Castro, C. M., & Eboli, M. (2013). Universidade corporativa: Gênese e questões críticas rumo à maturidade. *Revista de Administração de Empresas*, 53(4), 408-14. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000400008>
- Dariel, O., Raby, T., Ravaut, F., & Rothan-Tondeur, M. (2013). Developing the Serious Games potential in nursing education. *Nurse Education Today*, 33(12), 1569-75. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2012.12.014>
- Decreto Nº 94.406, de 8 de junho de 1987. Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da enfermagem, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 9 jun 1987.
- Deyoung, S. (2009). *Teaching strategies for nurse educators* (3a ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: Modelos, processo, tendências e perspectivas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Dutra, J. S. (2013). Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In Teixeira, H. J., & Bassotti, I. M. (Orgs.), *Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública*. São Paulo, SP: FIA/USP.
- Fardo, M. L. (2013). A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem. *RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.22456/1679-1916.41629>
- Fitó-Bertran, A., Hernández-Lara, A. B., & Serradell-López, E. (2014). Comparing student competences in a face-to-face and online business game. *Computers in Human Behavior*; 30, 452-9. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.023>
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M.,T.,L. (2010). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(no. Spe):183-96. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Higa, E. F. R., & Trevizan, M. A. (2005). Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 13(1), 59-64. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692005000100010>
- Johnson-Russell, K. (2011). Innovations in facilitating learning using simulation. In M. Bradshaw, & A. Lowenstein, *Innovative teaching strategies in nursing and related health professions* (5a ed., pp. 239-264). Boston, MA: Jones and Bartlett.
- Kalinowski, C. E., Massoquetti, R. M. D., Peres, A. M., Larocca, L. M., Cunha, I. C. K. O., Gonçalves, L.S. et al. (2013). Metodologias participativas no ensino da administração em Enfermagem. *Interface (Botucatu)*, 17(47), 959-67. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832013005000029>


- Manola, C. C. V. (2013). *Liderança: Uma abordagem entre líderes e liderados à luz do grid gerencial* (dissertação). Vitória, ES: Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças.
- Manola, C. C. V., & Moreira, S. A. S. (2014). Liderança: Uma abordagem entre líderes e liderados à luz do grid gerencial. *REUNA*, 19(4), 183-204.
- Marquis, B., & Huston, C. (2010). *Administração e liderança em enfermagem: Teoria e prática*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Missel, S. (2012). *Feedback corporativo: Como saber se está indo bem*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Monteiro, L. M. (2007). Avaliação de software educativos: Aspectos relevantes. *E-Curriculum*, 2(2). Recuperado de <https://revistas.pucsp.br//index.php/%20curriculum/article/view/3190/2112>
- Moscovici, F. (2013). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo*. Rio de Janeiro, RJ: José Olímpio.
- Mouaheb, H., Fahli, A., Moussetad, M., & Eljamalic, S. (2012). The serious game: What educational benefits? *Procedia: Social Behavior Science*, 46:5502-5508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.465>
- Nascimento, E. M., & El Sayed, K. M. (2002). Administração de conflitos. In J. T. G. Mendes, *Gestão do capital humano*. Curitiba: FAE/Gazeta do Povo.
- Rivera, F. J. U., & Artmann, E. (2006). A liderança como intersubjetividade linguística. *Interface (Botucatu)*, 10(20), 411-26. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832006000200010>
- Santos, A. F., Santos, M. A. (2015). Estresse e Burnout no trabalho em oncologia pediátrica: Revisão integrativa da literatura. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(2), 437-56. <https://doi.org/10.1590/1982-370300462014>
- Santos, I. (1998). Estilos gerenciais dos enfermeiros na área de recuperação da saúde: Instrumentação de pesquisa e validação de instrumento. In J. H. M. Gauthier, I. E. Cabral, I. Santos, & C. M. M. Tavares, *Pesquisa em enfermagem: Novas metodologias aplicadas*. Rio de Janeiro, RJ: Guanabara Koogan.
- Santos, I. & Castro, C. B. (2008). Estilos e dimensões da liderança: Iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto Contexto Enfermagem*, 17(4), 734-42. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400015>
- Sebastiani, R. L., Zago, M. K., Montovani, A., Bez, M. R. R., Bruno, M., Dahmer, A. et al. (2012). Ferramenta de autoria para construção de casos clínicos interativos para educação médica. *Anais do Workshop de Informática Médica*, Porto Alegre, RS, Brasil, 12.
- Silva, A. N., Santos, A. M. G., Cortez, E. A., Cordeiro, B. C. (2015). Limites e possibilidades do ensino à distância (EaD) na educação permanente em saúde: revisão integrativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(4), 1099-107. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015204.17832013>
- Silva, N. S. O., & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 260-283.
- Silva, T.G. (2012). *Jogos sérios em mundos virtuais: Uma abordagem para o ensino aprendizagem de teste de Software* (dissertação). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.
- Tolentino, G. P., Ventura, A., Oliveira, L. S., Brito, L. M., Oliveira, R.J. (2010). Respostas cardiovasculares em jogos virtuais, a experiência de um game desenvolvido para a saúde. *Coleção Pesquisa em Educação Física*, 9, 217-24.
- Torres, A. A. L., Bezerra, A. A. J., & Abbad, G. (2015). Uso de tecnologias de informação e comunicação no ensino na saúde: Revisão sistemática 2010-2015. *Gestão e Saúde*, 6(2), 1883-1889. <https://doi.org/10.18673/gsv6i2.22507>
- Zerbini, T., Abbad, G. (2010). Qualificação profissional a distância: avaliação da transferência de treinamento. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 20(47), 313-323. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2010000300004>
- Zucatti, A. P. N. (2016). *Jogos sérios para o desenvolvimento de competências em lideranças de um hospital* (dissertação). Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Porto Alegre, RS, Brasil.

---

Ana Paula Noronha Zucatti

Mestre em Ensino na Saúde pela Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSA), Porto Alegre – RS. Brasil.


E-mail: [anapzutti@hotmail.com](mailto:anapzutti@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-3409-0289>

*Luiza Maria de Oliveira Braga Silveira*

Docente da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Porto Alegre – RS. Brasil.


E-mail: luizasilveira@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-9531-8251>

*Gardênia da Silva Abbad*

Docente do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), Brasília – DF. Brasil.


E-mail: gardenia.abbad@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-0807-3549>

*Cecília Dias Flores*

Docente da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Porto Alegre – RS. Brasil.

E-mail: dfloresorama@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-5720-3787>

Endereço para envio de correspondência:

Rua Sarmento Leite, 245 - Centro Histórico, Porto Alegre - RS, 90050-170

*Recebido* 08/06/2017

*Reformulado* 25/01/2018

*Aprovado* 02/03/2018

*Received* 06/08/2017

*Reformulated* 01/25/2018

*Approved* 03/02/2018

*Recibido* 08/06/2017

*Reformulado* 25/01/2018

*Aceptado* 02/03/2018

*Como citar:* Zucatti, A. P. N., Silveira, L. M. O. B., Abbad, G. S., & Flores, C. D. (2019). Criação de uma simulação para o desenvolvimento de competências em um hospital. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, e181204, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703002102017>

*How to cite:* Zucatti, A. P. N., Silveira, L. M. O. B., Abbad, G. S., & Flores, C. D. (2019). Creation of a skills development simulation in a hospital. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, e181204, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703002102017>

*Cómo citar:* Zucatti, A. P. N., Silveira, L. M. O. B., Abbad, G. S., & Flores, C. D. (2019). Creación de una simulación para el desarrollo de competencias en un hospital. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, e181204, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703002102017>