

A CRIAÇÃO DO DESIGN INSTRUCIONAL DO CURSO GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: parceria UNICENTRO-UVPR-ADAPAR¹

Manuela Pires Weissbock Eckstein ²

Giovane Galvão ³

Jaqueline Almeida de Lima ⁴

Bianca Emanuely Horbus Pinheiro ⁵

Marta Clediane Rodrigues Anciutti ⁶

RESUMO

O Curso on-line “Gestão de Desempenho por Competências” é o resultado de uma parceria estabelecida entre a Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro) e a Universidade Virtual do Paraná (UVPR), com o objetivo de proporcionar uma capacitação aos servidores da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (Adapar), considerando suas necessidades e gaps. Para tal, utilizou-se da metodologia de microlearning e do Design Instrucional (DI) para elaboração de uma trilha formativa pautando-se na cultura organizacional da Adapar e as competências de comunicação, foco em resultado, planejamento e trabalho em rede. A criação do processo de Design Instrucional da formação foi baseada em sete etapas, a saber: metodologia do curso, storyboard, criação do layout do mapa da disciplina, preenchimento do mapa da disciplina, correção do mapa, alimentação e teste da plataforma e lançamento do curso. A trilha formativa foi desenvolvida de modo a direcionar os diálogos propostos pelos docentes, com abordagens práticas e colaborativas, apresentando estudos de casos reais existentes na Adapar para que, dessa maneira, seus colaboradores produzissem estratégias de melhorias. As disciplinas foram organizadas em cards temáticos (Challenge, Bag, Cases, Mentoria e Debriefing), possibilitando ao discente um circuito de conhecimentos, desafios e trocas de saberes. A busca colaborativa do saber torna os sujeitos ativos e partícipes na construção da qualidade do ambiente de trabalho. O curso foi ofertado pela plataforma virtual de aprendizagem Moodle, por meio de momentos assíncronos com estudos de caso e reuniões síncronas com o uso do Google Meet. A parceria entre Unicentro, UVPR e Adapar evidencia a importância da universidade pública como propulsora de projetos educativos inovadores, oferecendo cursos de formação continuada para o público em geral.

Palavras-chave: Ambiente Virtual de Aprendizagem. Competências. Gestão de desempenho. Microlearning.

¹ Versão ampliada e aprimorada de trabalho apresentado no III Simpósio Internacional de Inovação em Educação Superior em conjunto com o II Seminário de Metodologias Inven-(Ativas).

² Doutorado em Educação, Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. E-mail: mpires@unicentro.br.

³ Mestrado em Computação Aplicada, Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. E-mail: giovanegalvao@unicentro.br

⁴ Especialização em Gestão de Pessoas e Liderança, Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. E-mail: jalima@unicentro.br

⁵ Mestrado em Educação, Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. E-mail: biancaehpinheiro@gmail.com

⁶ Doutoranda em Educação, Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. E-mail: manciutti@unicentro.br



THE CREATION OF THE INSTRUCTIONAL DESIGN OF THE PERFORMANCE BY COMPETENCES MANAGEMENT COURSE: partnership UNICENTRO-UVPR-ADAPAR

ABSTRACT

The online course “Gestão de Desempenho por Competências” was derived from a partnership established between the UNICENTRO and UVPR institutions, with the aim of providing training to ADAPAR employees, considering their needs and gaps. To this end, microlearning methodology and instructional design were used to develop a training path based on ADAPAR’s organizational culture and communication skills, with focus on results, planning, and networking. The development of the instructional design training process was based on seven steps: course methodology, storyboard, class map layout design, filling in the class map, map correction, feeding and testing the platform, and launching the course. The training path was developed in order to direct the dialogues proposed by the professors, with practical and collaborative approaches, presenting real case studies existing at ADAPAR so that, in this way, their employees could produce improvement strategies. The disciplines were organized into thematic cards (Challenge, Bag, Cases, Mentoring, and Debriefing) allowing the student a circuit of knowledge, challenges, and knowledge exchange. The collaborative search for knowledge leads the subjects to become active and involved in the construction of the work environment quality. The course was offered through the virtual learning platform Moodle, with asynchronous moments such as case studies and synchronous meetings using Google Meet. The partnership between UNICENTRO, UVPR, and ADAPAR highlights the importance of public universities as promoters of innovative educational projects, offering continuing education courses to the general public.

Keywords: Virtual learning environment. Skills. Performance Management. Microlearning.

LA CREACIÓN DEL DISEÑO INSTRUCTIVO DEL CURSO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: Alianza UNICENTRO-UVPR-ADAPAR

RESUMEN

El curso en línea “Gestão de Desempenho por Competências” se derivó de una alianza establecida entre las instituciones UNICENTRO y UVPR, con el objetivo de capacitar a los empleados de ADAPAR, teniendo en cuenta sus necesidades y brechas. Para ello, se utilizó la metodología de microaprendizaje y el diseño instruccional para desarrollar un



itinerario formativo basado en la cultura organizacional y habilidades de comunicación de ADAPAR, enfoque a resultados, planificación y trabajo en red. La creación del proceso de diseño instruccional de capacitación se basó en siete pasos: metodología del curso, guión gráfico, creación del diseño del mapa de disciplina, llenado del mapa de disciplina, corrección del mapa, alimentación y prueba de la plataforma y lanzamiento del curso. El itinerario formativo se desarrolló con el fin de encaminar los diálogos propuestos por los profesores, con enfoques prácticos y colaborativos, presentando casos reales existentes en ADAPAR para que, de esa forma, sus empleados pudieran producir estrategias de mejora. Las disciplinas fueron organizadas en fichas temáticas (Challenge, Bag, Cases, Mentoring y Debriefing) permitiendo al alumno recorrer un circuito de conocimientos, desafíos e intercambio de saberes. La búsqueda colaborativa del conocimiento vuelve activos y partícipes a los sujetos en la construcción de la calidad del ambiente de trabajo. El curso se ofreció a través de la plataforma virtual de aprendizaje Moodle, con momentos asincrónicos con casos de estudio y reuniones sincrónicas utilizando Google Meet. La alianza entre UNICENTRO, UVPR y ADAPAR destaca la importancia de la universidad pública como motor de proyectos educativos innovadores, ofreciendo cursos de educación continua al público en general.

Palabras clave: Ambiente de aprendizaje virtual. Habilidades. Gestión del rendimiento. Microaprendizaje.

1 INTRODUÇÃO

A Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (Adapar) estabeleceu parceria com a Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro) e a Universidade Virtual do Paraná (UVPR), com o objetivo de elaborar uma formação continuada a seus servidores a qual proporcionasse conhecimentos e habilidades técnicas e comportamentais para o trabalho das equipes de servidores da instituição que teriam, a priori, a intenção de aprimorar ações de gestão do órgão e de melhorias significativas no desempenho e performance.

Por meio do Design Instrucional, ou DI, foi organizado um curso de formação, baseado na concepção do microlearning e trilha formativa, intitulado “Gestão de Desempenho por Competências”, respaldado, também, nas estratégias do Programa Gestão de Desempenho por Competências, da Adapar.

O microlearning tem por foco a apresentação de conteúdos em pequenas doses, ou seja, “uma alternativa educacional predominantemente digital, que se utiliza de conteúdos curtos e objetivos, orientados para tópicos específicos, que pode ser utilizado na educação [...] de forma estratégica” (ALVES, 2020, p. 76).



Organizou-se a trilha formativa para dar norte às discussões e trocas de saberes, em unidades de aprendizagem, com olhares voltados para as competências de comunicação, foco em resultado, planejamento e trabalho em rede e, dessa forma, encontrar soluções e estratégias para os gaps existentes na gestão da Adapar e dos sujeitos envolvidos nela, focando os esforços individuais e coletivos.

O DI do curso foi respaldado por sete etapas de criação, a saber: metodologia do curso, storyboard, criação do layout do mapa da disciplina, preenchimento e correção do mapa, alimentação e teste da plataforma e lançamento do curso, o qual foi ofertado por meio da plataforma virtual de aprendizagem Moodle, com estudo de conceitos teóricos assíncronos e reuniões síncronas, pelo Google Meet. As disciplinas foram organizadas em cards temáticos (Challenge, Bag, Cases, Mentoria e Debriefing), possibilitando ao discente um circuito de conhecimentos, desafios e trocas de saberes.

O curso objetivou a identificação e o estudo do Projeto de Gestão de Competências da Adapar, frente a uma avaliação dos gaps de competência identificados na performance dos colaboradores da agência, bem como a realização de ações de formação que estivessem intimamente ligadas às necessidades identificadas, gerando oportunidade de reflexão dos colaboradores.

Diante do exposto, pretende-se no decorrer do presente estudo apresentar a proposta pedagógica e o DI que alicerçou a construção do Curso de Formação de “Gestão de Desempenho por Competências”, para que, por meio deste relato, seja possível compreender as dimensões existentes na construção do curso supracitado e expor a relevância do uso das metodologias adequadas para cada formação educacional, como a do caso aqui apresentado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, será discorrido a respeito das instituições envolvidas no projeto do Curso de Gestão do Desempenho por Competências, além dos aspectos que motivaram o desenvolvimento do mesmo, o conceito de competências, as diretamente ligadas, os componentes da cultura organizacional da Adapar, bem como os instrumentos do DI utilizados pela equipe da Unicentro e UVPR para a constituição pedagógica da trilha formativa da capacitação.

2.1 Instituições Envolvidas

A Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro) é uma instituição de ensino localizada na região Centro-Oeste do Paraná. Oferece formação superior com cursos de



graduação e pós-graduação presenciais e a distância, além de diversos serviços para o desenvolvimento regional. Sua missão é proporcionar acesso, produção, disseminação e preservação do conhecimento científico, cultura, arte e das inovações tecnológicas, e formar profissionais competentes, qualificados, eticamente responsáveis pela transformação socioeconômica e política regional. Por meio de ações cooperativas e integradas entre seus setores administrativos, acadêmicos e de conhecimento, contribui para o “dinamismo socioeconômico, educativo, cultural, científico e tecnológico em sua área de atuação” (UNICENTRO, 2022).

A Universidade Virtual do Paraná (UVPR) é uma rede de educação a distância que reúne sete Instituições de Ensino Superior (IES) do Paraná, entre elas, a Unicentro, assim como a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Estadual do Paraná (Unespar), Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Estadual de Londrina (UEL) e Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), com apoio da Superintendência de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (Seti-PR). A UVPR tem como objetivo ampliar a oferta de cursos abertos, técnicos, executivos, graduações, pós-graduações e formações em geral por meio da Educação a Distância (EaD), realizando parcerias entre as próprias universidades e instituições públicas e privadas.

A Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (Adapar) “é uma entidade autárquica dotada de personalidade jurídica de direito público, com patrimônio e receitas próprios e autonomia administrativa, técnica e financeira” (ADAPAR, 2022), a qual promove inspeção sanitária nos produtos de origem animal, controle e prevenção de doenças animais e vegetais, regularidade e qualidade dos insumos de uso agrícolas e pecuários, entre outros atributos.

A partir de 2018, a Adapar implementou um programa de gestão do desempenho por competências e, com isso, tornou-se necessário realizar a capacitação de seus servidores para sustentar o plano de desenvolvimento estratégico respaldado em quatro competências, quais sejam: Comunicação, Foco em Resultado, Planejamento e Trabalho em Rede. Assim, Unicentro, UVPR e Adapar estabeleceram parceria para tornar possível a formação desses servidores, elaborando o curso de extensão *on-line* intitulado “Gestão de Desempenho por Competências”, o qual foi produzido seguindo uma metodologia específica por meio do design instrucional e o microlearning, com aulas assíncronas e síncronas.

2.2 Gestão por Competências

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez por David McClelland, em 1973, na busca de uma abordagem mais efetiva para testes de



inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Outro expoente na estruturação do conceito é Boyatzis (1982), que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procurou fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, demonstrou preocupação com algumas questões, como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere. Mas são autores, como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001), que exploraram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma, independentemente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

A competência, nesse sentido, é o conhecimento que trata do “[...] domínio teórico de um assunto, de uma arte, de uma ciência ou de uma técnica, obtido por meio de cursos, treinamentos, ou pela experiência pessoal” (FREITAS, 2021, p. 5). A habilidade é a destreza em colocar em prática um certo conhecimento. Por sua vez, a atitude é a posição assumida por um indivíduo ao encontrar-se diante de um estímulo ou problema, ou seja, advém de um estado interno ou intenção.

A defesa de Freitas (2021) se traduz em vários exemplos, e alguns deles foram expostos por Munhê (2009). No campo das organizações empresariais, por exemplo, existem diferentes competências desejadas a um nível de gerência, como se expõe a seguir:

Nível Gerencial: Articulação interna e externa; Orientação estratégica; Liderança com espírito de equipe; Orientação para resultados; Planejamento; Gestão de processos de mudanças [...] Nível Profissional: Trabalho em equipe; Tomada de decisão; Participação e aprimoramento de projetos, processos e produtos; Preocupação com a capacitação; Gestão de recursos e prazos; Utilização de dados e informações. (MUNHÊ, 2009, p. 6).

De uma forma geral, as competências apresentadas estão inseridas em um movimento constituído pela cultura organizacional da instituição e tendem a articular espaços, tempos, atribuições e, principalmente, os sujeitos que a formam.

Assim, as organizações privadas e governamentais, ao se associarem a esses pressupostos, ou seja, ao sintetizar a sua cultura organizacional a partir de competências, habilidades e atitudes, percebem que seu sucesso será determinado pelas experiências de seus colaboradores e servidores. Passam, portanto, por meio dessa concepção de trabalho, a atribuir maior relevância à gestão estratégica dos recursos humanos e ao desenvolvimento de competências profissionais.

2.3 As competências segundo o desenvolvimento estratégico da Adapar

O trabalho pedagógico que envolveu a organização do Curso de “Gestão de Desempenho por Competências” esteve alicerçado na comunicação ativa com a Adapar,



considerando seus valores institucionais e competências. Para pensar a estrutura da matriz curricular e a metodologia do curso, foi necessário que a equipe de Design Instrucional da Unicentro e UVPR estivesse em sintonia com as reais necessidades da instituição. Isso concedeu à equipe um entendimento sobre diferentes perspectivas que alinhariam o curso em discussão, são eles: a Gestão por Desempenho e a Gestão por Competências.

Brandão e Guimarães (2001) discutem esses dois instrumentos e defendem que eles oferecem meios para a melhoria da gestão organizacional. Segundo os autores, a Gestão por Desempenho foca resultados, e a Gestão por Competências aborda a capacidade de um profissional desenvolver seu trabalho. Apesar de serem distintos por um viés teórico, existe uma interdependência entre os dois instrumentos, pressupondo sua combinação para um melhor direcionamento de esforços e alcance amplo da gestão organizacional.

Dessa forma,

Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 14).

Dessarte identificaram-se elementos que deveriam estar inseridos nas disciplinas do curso e que, de certa forma, poderiam garantir resultados alinhados à cultura organizacional da Adapar. De acordo com a instituição, as competências necessárias são: comunicação, foco em resultado, planejamento e trabalho em rede.

A comunicação se trata da aptidão de transmitir e expressar informações, ideias e pensamentos com clareza e objetividade, ouvindo atentamente e argumentando com coerência, de modo a garantir que as pessoas compreendam a mensagem de forma plena, sem ruídos ou distorções, facilitando a interação entre as partes. O foco em resultado é a capacidade de direcionamento e otimização de esforços e recursos de forma integrada, com conhecimento, a ponto de realizar mudanças que sejam necessárias para garantir que os objetivos sejam alcançados com alta performance e sustentabilidade. O planejamento se refere à habilidade de preparar de forma organizada os processos necessários para atingir os objetivos e resultados positivos, alinhados à disponibilidade de recursos e pessoal. Por fim, o trabalho em rede é a capacidade de mobilizar indivíduos e instituições em torno de objetivos comuns por meio da conjugação de esforços. (ADAPAR, 2022).

Além dessas quatro competências indispensáveis, o curso produzido também abordou o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal e a liderança, com vistas a proporcionar conhecimento sobre como assumir posturas mais assertivas diante da interação com seu público e colegas de trabalho, sabendo direcioná-los adequadamente com ética profissional e respeitando o ambiente institucional.



2.4 Instrumentos do Design Instrucional do curso “Gestão de Desempenho por Competências”

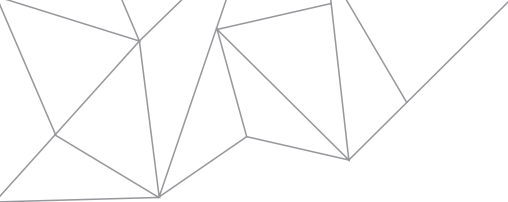
O curso foi desenvolvido pensando no microlearning, abordagem educacional em que o aprendizado ocorre a partir de pequenas unidades de conhecimento, também chamadas de unidades microativas. O percurso de aprendizagem percorrido pelo estudante é autodirecionado, e o tempo de dedicação aos estudos é menor. Reconhece-se que essa metodologia traz benefícios quando há grupos de alunos reduzidos e se espera um contato mais humanizado e ativo com o professor. Sendo assim, indica-se uma maior especificidade no tratamento do conhecimento, escolha de conteúdos que pudessem ser customizados, gestão facilitada, entre outros.

O *design* instrucional é quem planeja e organiza o processo de ação dos sujeitos envolvidos em um determinado curso. Projeta-se, a partir das necessidades de aprendizagem dos estudantes, o acompanhamento das etapas de criação e efetivação do curso. O DI também identifica objetivos e problemas de aprendizagem e, conseqüentemente, o desenho, implementação e acompanhamento das soluções arquitetadas para esses problemas/objetivos. Além disso, respalda as ações metodológicas e detalha estratégias de ensino que terão mais conectividade com o assunto a ser desenvolvido no curso.

O desenho instrucional pensado para o curso da Adapar foi a trilha de aprendizagem baseada na resolução de problemas e contou com o desenho de cards partindo dos seguintes espaços: *challenge*, *bag*, *cases*, mentoria e *debriefing*. A partir dela, o aluno acessa uma proposta de formação humanizada e ativa, iniciada por um desafio real. Na *bag*, os alunos têm acesso a diferentes materiais didáticos para estudo. Nos *cases*, tem-se acesso a casos reais ou fictícios, que são gatilhos iniciais de pesquisa na *bag* e discussão entre os pares. Nas mentorias, o professor discute problemas reais trazidos durante a disciplina e com o time de alunos busca elaborar estratégias institucionais que possam ser aplicadas. Por fim, no *debriefing*, ocorre o compartilhamento das ações que foram elaboradas durante a disciplina.

Diante do planejamento das ações pedagógicas do DI, os conteúdos e atividades a serem desenvolvidas durante o curso são produzidos, organizados e validados por meio do storyboard e, logo após, pelo mapa da disciplina. O storyboard é um instrumento para direcionar as ações iniciais de uma disciplina e servirá como norteador para o trabalho da equipe de design que projeta o curso na plataforma de aprendizagem. Contém informações, tais como: atividades que serão desenvolvidas, número de encontros síncronos e em quais momentos ocorrerão, local em que estarão as pastas virtuais com materiais didáticos, instrumentos avaliativos e/ou outras necessidades pedagógicas, entre outras.

Ele é apresentado ao professor com a explicação da metodologia escolhida para o curso, bem como a trilha de aprendizagem a ser seguida pelo aluno. Nesse sentido, o



professor irá planejar a disciplina adicionando suas próprias particularidades, os momentos de ação, reuniões síncronas, atividades e recursos didáticos que desejar.

Com a conclusão do storyboard, o professor terá acesso ao mapa da disciplina, com o qual irá discorrer a respeito de sua área de conhecimento, incluindo todo o conteúdo teórico necessário para o aprendizado do estudante.

Após ambos os instrumentos estarem prontos, a equipe de DI entra em ação revisando, corrigindo os textos dos conteúdos e verificando os materiais didáticos requisitados pelo professor, inserindo-os na plataforma de aprendizagem do curso. Há uma validação final da disciplina com uma reunião síncrona entre professores e equipe pedagógica de DI, e, posteriormente, a disciplina é liberada para acesso dos alunos.

O designer instrucional do curso e o profissional encarregado pela curadoria de conteúdo e de recursos didáticos devem estar atentos aos instrumentos avaliativos e atividades que foram propostas pelos professores em seus mapas da disciplina, na medida em que é necessário auxiliá-los a visualizar possibilidades para a utilização de recursos e interfaces digitais diferenciadas e elaboração de estratégias inovadoras de ensino. No Curso de “Gestão de Desempenho por Competências” da Adapar, os alunos tiveram acesso aos conteúdos das disciplinas por meio da plataforma virtual de aprendizagem Moodle; pelo Google Meet, para realização de reuniões síncronas, além de áudios dos conteúdos, formulários virtuais, vídeos interativos, formulários avaliativos *on-line*, entre outros recursos.

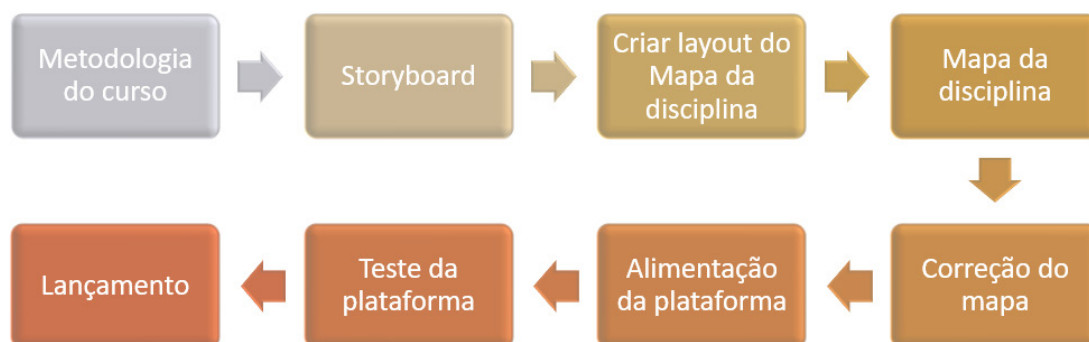
A seguir, apresentam-se as etapas metodológicas para a produção do curso.

3 METODOLOGIA

O processo de criação de um curso e suas respectivas disciplinas precisa estar respaldado por uma série de ações conjuntas resultantes do trabalho de cada um dos profissionais da equipe de DI e que estão interconectadas.

A metodologia utilizada para criação do DI do Curso de “Gestão de Competências” da Adapar envolve sete etapas, como ilustrado na Figura 1, quais sejam: Metodologia do curso, Storyboard, Criar layout do Mapa da disciplina, Mapa da disciplina, Correção do mapa, Alimentação da plataforma, Teste da plataforma e Lançamento.

Figura 1 - Etapas do processo de Design Instrucional do curso da Adapar.



Fonte: Autoria própria (2022).

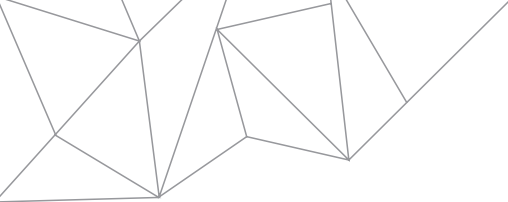
Inicialmente, necessita-se escolher qual metodologia de aprendizagem será aplicada durante a execução da formação. Nesse momento, também se define como será o desenho da plataforma, do curso, bem como da trilha de aprendizagem.

Em seguida, inicia-se a construção do storyboard, documento que representa de forma visual a metodologia de aprendizagem escolhida para o curso e os elementos que irão compor a trilha da formação. Essa etapa é de responsabilidade do professor e do designer instrucional, que devem contribuir para a construção desse instrumento inserindo informações particulares das ações pedagógicas que serão realizadas. Ademais, indica-se a participação ativa do coordenador do curso nesse processo.

A fase posterior diz respeito à criação do *layout* do mapa da disciplina, o qual será construído pelo profissional da Tecnologia da Informação (TI) de acordo com cada storyboard e suas características particulares, de forma automática. As ferramentas técnicas utilizadas são aquelas destinadas ao desenvolvimento de uma aplicação web, como a linguagem de marcação HTML, a de estilização CSS e Javascript.

Com o mapa da disciplina pronto e ativo, o designer instrucional irá explicar ao professor como construir seu mapa na aplicação da etapa anterior. O docente irá completar os campos do formulário inserindo o conteúdo de sua disciplina e enviar à equipe de DI do curso para esta realizar as devidas correções, sugestões e adaptações.

Após esse processo, o mapa da disciplina será verificado pelo profissional responsável pela curadoria de conteúdo e de recursos e interfaces digitais, que fará adequações em constante diálogo com o professor. Nesse processo, sugere-se o uso do Google Drive a fim de que comentários sejam incluídos e visualizados pelo professor e pela equipe. Após retificado e validado, o mapa é enviado ao TI. O profissional de tecnologia irá incluir os conteúdos do mapa na plataforma de aprendizagem do curso reservada para a disciplina em questão e em cada local adequado da trilha de aprendizagem. A próxima fase



do processo é o teste da plataforma, em que se verifica se a disciplina está de acordo com a proposta, visualmente atraente e compreensível.

Por fim, caso a disciplina esteja em concordância com os requisitos exigidos em todos os passos anteriores, ela poderá ser lançada para que os alunos realizem o curso.

4 RESULTADOS

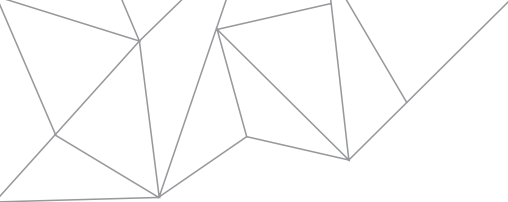
A elaboração do curso de capacitação partiu da concepção do microlearning, que lida com unidades de aprendizagem pequenas e atividades de curto prazo, o que possibilita que o termo seja usado em metodologias de EaD e campos relacionados, no sentido de oportunizar diferentes processos de aprendizagem em ambientes virtuais mediados pelo digital, como é a proposta da formação realizada com colaboradores da Adapar.

A metodologia do microlearning utilizada nesse curso baseou-se na organização de uma trilha formativa de aprendizagem que pudesse inserir os colaboradores da Adapar como sujeitos ativos do processo de formação ao qual foram desafiados a seguir. Dessa maneira, a trilha formativa criada procurou dar sentido e direcionamento às diferentes discussões planejadas pelos docentes e pode ser utilizada levando em consideração alguns procedimentos didáticos, como o uso de testes para estimular o aprendizado; simulações de negócios e estudos de caso (histórias e narrativas envolventes relacionadas ao mundo dos negócios que tenham como ponto de referência a vida real); o uso de podcasts e vídeos que tratassem da temática do curso; a indicação de posts e artigos *on-line* (incentivo não apenas à leitura de posts e artigos, como também à produção de posts por parte dos alunos e o uso de diferentes recursos digitais).

Na perspectiva de formação para as competências, organizou-se uma trilha formativa baseada na oferta de diferentes mídias, com vídeos gravados, de animação, animações de whiteboard, atividades gamificadas, cases para tomada de decisão, jogos, pequenas simulações e sessões de mentoria com “entrega ao vivo”, centrando ações de formação no indivíduo que promoveram o conhecimento e desenvolvimento de competências.

A trilha formativa nesse curso de formação foi desenhada no Moodle, levando em consideração um circuito de conhecimentos, desafios e troca de saberes, identificado a seguir:

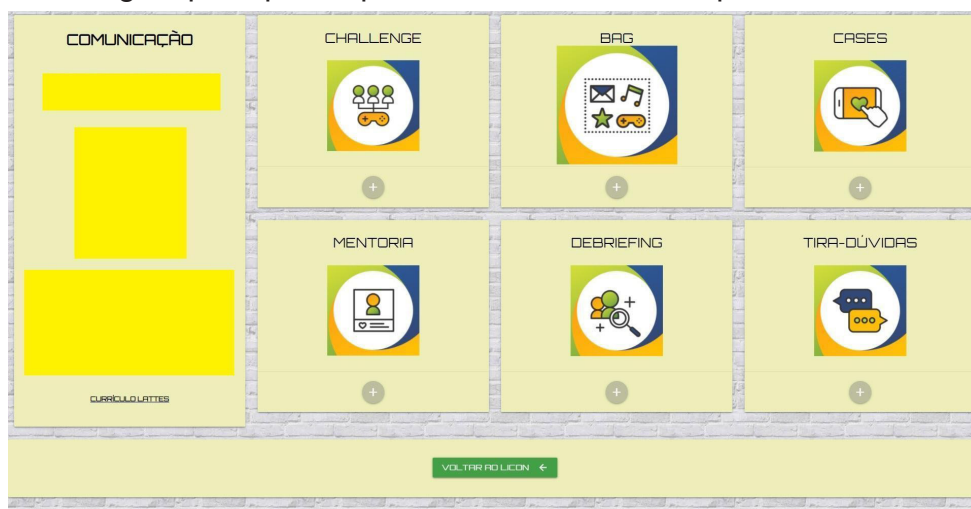
- **Recurso de acesso às informações de cada card:** assim que o aluno acessar qualquer um dos cards da trilha formativa, fica disponível a ele um áudio que, de forma resumida, explicará o passo a passo que o aluno deverá executar naquele card. Esse áudio é um padrão usado para todas as disciplinas, de igual forma.

- 
- **Card Challenge (desafio inicial):** toda disciplina, indicada no programa do curso, inicia com um desafio que é exposto aos alunos mediante uma “entrega ao vivo”, uma live, em que o professor faz a sua apresentação, a da disciplina e, ainda, informa o desafio. Este terá relação com o card posterior, o *Bag*. No mesmo card (*Challenge*), abaixo da tela do vídeo, é disponibilizado um link de acesso a uma page, que dá acesso a informações mais detalhadas do desafio proposto pelo professor da disciplina.
 - **Card Bag (conhecimentos, saberes):** após o professor apresentar o desafio, os alunos têm acesso ao card *Bag*, a uma playlist de aulas que ajudarão a discutir o desafio e, também, a uma page com diferentes tipos de materiais didáticos. Todos eles são separados por temas, em abas temáticas, e o professor indica as temáticas que serão usadas nessa page.
 - **Card Cases (estudo de casos):** além dos cards anteriores, o professor indica cases de estudo a partir de uma playlist que poderá ser gravada pelo próprio professor ou informada por um vídeo já gravado por outra pessoa. Cada um dos cases apresenta um roteiro de análise para que o aluno o resolva. Da mesma forma, os alunos têm à disposição em uma page os cases em formato escrito, além de espaço (tarefa) para que incluam os roteiros analisados.
 - **Card Mentoria:** encontros ao vivo para discussão do desafio e dos cases. São duas sessões de mentoria, com uma hora e meia cada.
 - **Card Debriefing:** indica um momento de avaliação da trilha formativa da disciplina. Há um vídeo do professor explicando essa etapa e dois links importantes: uma live que aborda sobre a aplicabilidade do que foi discutido na disciplina, especialmente, quanto ao trabalho do colaborador no que se refere às competências discutidas na disciplina e a relação direta com o trabalho na Adapar, o que realimentará as discussões das próximas disciplinas; e outro link (em um formulário do Google Forms) avaliando a disciplina, o professor e a plataforma.

A Figura 2 ilustra a tela principal da plataforma criada para o curso em questão, conforme os cards temáticos. Vale ressaltar as tecnologias aplicadas para confecção dessa interface, sendo utilizadas as principais linguagens de desenvolvimento web, como a de marcação (HTML), estilização (CSS) e programação (Javascript), além do framework Materialize para auxiliar a construção visual do ambiente.

Após a definição da metodologia do curso, desenho da plataforma e trilha de aprendizagem, construiu-se o storyboard com as devidas orientações para os docentes do curso. Posteriormente, o mapa da disciplina foi criado e implementado de forma automática pelo TI da equipe.

Figura 2 - Página principal da plataforma desenvolvida para o curso da Adapar.



Fonte: Adapar (2022).

A primeira informação do mapa construído é concernente aos dados sobre a disciplina a ser ministrada pelo professor. Nesse momento, foi necessário o preenchimento do formulário com dados referentes ao nome do componente curricular, nome do docente responsável, uma breve descrição do currículo e o endereço na plataforma Lattes. A Figura 3 mostra como foi desenvolvida a interface para inserção desses dados.

Figura 3 - Página do mapa de disciplina.

A imagem mostra a interface de um formulário web. No topo, há uma barra azul com o texto 'MAPA DA DISCIPLINA' e um botão 'SALVAR'. Abaixo, o formulário é intitulado 'QUADRO COM INFORMAÇÕES SOBRE O PROFESSOR'. Ele contém quatro campos de entrada: 'Disciplina:' com o placeholder 'insira o nome da disciplina', 'Professor Responsável:' com o placeholder 'insira o nome do professor', 'Breve descrição do currículo:' com o placeholder 'insira a descrição do currículo' e 'Link do currículo lattes:' com o placeholder 'insira o link do currículo'. Há um ícone de ajuda (?) à direita do formulário.

Fonte: Adapar (2022).

Após o quadro com as informações do professor, iniciou-se o preenchimento do Mapa dos cards. Para cada um dos que compõem a metodologia do curso da ADAPAR, foram criados campos de preenchimento no formulário com as informações necessárias para que o TI pudesse alimentar a plataforma.



O mapa preenchido de forma automática gera um arquivo “.doc” que o professor envia para a equipe de DI para que sejam feitas as devidas correções, sugestões e adaptações do conteúdo à metodologia proposta. Esse processo de correção ocorre por meio de comentários no arquivo com o conteúdo da disciplina, a fim de que o docente possa realizar os apontamentos solicitados, bem como interagir com a equipe de DI.

Após todas as correções realizadas, o arquivo segue para o profissional de TI para que ele possa inserir o conteúdo da disciplina na plataforma criada. É nesse momento em que as informações são organizadas pensando na melhor experiência do aluno na usabilidade e navegação. Na sequência, a equipe de DI se dispõe sobre a plataforma construída para realizar testes e verificar se existem mais algumas correções a serem realizadas antes do lançamento para os alunos do curso.

Para o lançamento do curso, aconteceu um momento de ambientação, antes do início da primeira disciplina, a fim de que os alunos conhecessem a plataforma e se pudessem resolver quaisquer problemas de acesso. Nesse contexto, cada disciplina do curso fica disponível aos alunos por 30 dias. Esse é o tempo para que todas as ações previstas na trilha formativa de cada disciplina se efetivem.

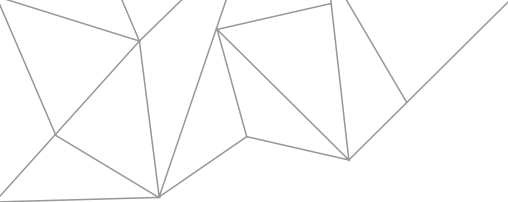
As primeiras impressões da aplicação do curso foram positivas. Destacam-se os momentos síncronos de interação (*meets*), em que os alunos puderam participar ativamente do processo, por meio de troca de experiências e esclarecimentos de dúvidas sobre assuntos abordados na trilha formativa com os mentores das disciplinas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de trazer resultados de alta performance com o desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e conhecimentos exigidos no trabalho em equipe, destaca-se a parceria da Unicentro, UVPR e Adapar como propulsoras de iniciativas educacionais que contribuem para a formação na Administração Pública.

O Projeto Gestão de Desempenho por Competências foi criado com o intuito de sanar alguns *gaps* identificados na performance dos colaboradores da Adapar e trazer uma qualificação com as necessidades identificadas. Além disso, buscou-se oportunizar uma reflexão dos colaboradores tendo como base o projeto de gestão de competências organizado pela instituição.

Após diálogos com colaboradores e equipe de atuação do projeto, composto por docentes especialistas nas temáticas abordadas nas competências e DI, com a finalidade de alinhar o que a agência almejava e o que se observou necessário abordar, elaborou-se uma proposta desenhada, especificamente, para sanar as lacunas da Adapar.



Desenvolvido por meio de uma abordagem inovadora, baseada na metodologia *microlearning*, o curso utilizou-se de recursos digitais, testes, simulações de negócios, estudos de casos, podcasts, vídeos e indicação de artigos *on-line* para criar uma trilha formativa que fosse capaz de inserir os colaboradores da Adapar como sujeitos ativos no processo em que estão inseridos.

Por fim, essa formação visou contribuir para a Gestão do Desempenho por Competências para aprimorar a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento dos servidores da instituição com uma trilha de aprendizagem atrativa para os cursistas, fazendo uso das mais variadas possibilidades que os recursos digitais oferecem para a EaD.

Atualmente, o curso está composto por 2 (duas) turmas com 40 (quarenta) cursistas cada e encontra-se em andamento. Até o presente momento, os feedbacks vindos dos alunos são positivos. Futuramente, após o avanço e término do curso, será possível relatar novas abordagens diante das pesquisas de satisfação realizadas.

REFERÊNCIAS

ADAPAR. **Programa Gestão do Desempenho por Competências**. 2022. Disponível em: <https://www.adapar.pr.gov.br/Pagina/Programa-Gestao-do-Desempenho-por-Competencias>. Acesso em: 25 jan. 2022.

ALVES, Marissol Mello. **Microlearning**: possibilidades e desafios na educação corporativa. 2020. 170 f. Tese (Doutorado em Tecnologia da Inteligência e Design Digital) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Tecnologia da Inteligência e Design Digital, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/23139>. Acesso em: 26 out. 2021.

BOYATZIS, Richard E. **The Competent Management**: A Model for Effective Performance. Nova York: Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262457088_Gestao_de_competencias_e_gestao_de_desempenho_tecnologias_distintas_ou_instrumentos_de_um_mesmo_construto. Acesso em: 26 out. 2021.

FREITAS, André. **Gestão de Pessoas por Competências**. 2021. Disponível em: https://andrefreitasconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2021/07/e-book_SGC.pdf. Acesso em: 26 out. 2021.

LE BOTERF, Guy. **De La Compétence**: essi sur um Attracteur Étrange. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.



LE BOTERF, Guy. **L'Ingénierie des Compétences**. Paris: Éditions d' Organisation, 2000.

LE BOTERF, Guy. **Construire les Compétences Individuelles et Collectives**. Paris: Éditions d' Organisation, 2001.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.

McCLELLAND, David C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan., 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 28 out. 2021.

MUNHÊ, Vilma Pimenta Cirilo. **Gestão de Pessoas por Competência**. 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/29967792/GESTAO_DE_PESSOAS_POR_COMPETENCIA. Acesso em: 28 out. 2021.

UNICENTRO. **História da UNICENTRO**. 2022. Disponível em: <https://www3.unicentro.br/sobre/historia>. Acesso em: 25 jan. 2022.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. *In*: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. 1., 1996. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

Data de recebimento: 06/01/2022

Data de aprovação: 27/01/2022