

TRILHAS DE APRENDIZAGEM E METODOLOGIAS ATIVAS: CAMINHOS PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DA MEMÓRIA

LEARNING TRAILS AND ACTIVE METHODOLOGIES: PATHS FOR DEVELOPING SKILLS IN MEMORY MANAGEMENT

Rodrigo Costa Japiassu

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense – UFF.

Servidor Público.

rodrigocj76@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/5902215461189896>

<https://orcid.org/0000-0002-3489-5397>

RESUMO

Objetivo: o objetivo deste trabalho é compreender melhor as possibilidades de capacitação para desenvolvimento da Gestão da Memória no Judiciário brasileiro. Apresenta-se o desenvolvimento de competências como ferramenta ligada à concepção de Estado gerencial, direcionado para resultados. Apresentam-se as características do modelo de gestão por competências na gestão pública brasileira contemporânea, bem como os impactos sociais das atividades de Gestão da Memória nesse modelo. Defende-se a capacitação como processo de trabalho de gestão de pessoas que busca impulsionar as atividades voltadas à promoção da Memória do Poder Judiciário. Também são expostas as trilhas de aprendizagem e as metodologias ativas como estratégias de impulsionamento da capacitação da força de trabalho atuante na Gestão da Memória judiciária. Método: o presente trabalho foi realizado com base em pesquisa qualitativa e bibliográfica, de caráter explicativo. Apresentam-se exemplos de capacitações realizadas no Judiciário, com o uso de trilhas de aprendizagem e gamificação. Resultado: conclui, apontando haver enorme potencial a ser explorado para desenvolvimento de diversos recursos instrucionais voltados à capacitação em Gestão da Memória no Judiciário brasileiro.

» PALAVRAS-CHAVE: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS. CAPACITAÇÃO. TRILHAS DE APRENDIZAGEM. METODOLOGIAS ATIVAS.

ABSTRACT

Objective: the objective of this work is to better understand the possibilities of training for the development of Memory Management in the Brazilian Judiciary. The development of skills is presented as a tool linked to a conception of a managerial State, focused on results. The characteristics of the competency-based management model in contemporary Brazilian public management are presented, as well as the social impacts of Memory Management activities in this model. Training is defended as a People Management work process that seeks to boost activities aimed at promoting the Memory of the Judiciary. Learning paths and active methodologies are also exposed as strategies for boosting the training of the workforce working in Judicial Memory Management. Method: this work was carried out based on qualitative and bibliographical research, of an explanatory nature. Examples of training already carried out in the Judiciary are presented, using learning trails and gamification. Result: It concludes by pointing out that there is enormous potential to be explored for the development of various instructional resources aimed at training in Memory Management in the Brazilian Judiciary.

» KEYWORDS: SKILLS DEVELOPMENT. TRAINING. LEARNING TRAILS. ACTIVE METHODOLOGIES.

Artigo recebido em 16/11/2023, aprovado em 8/5/2024 e publicado em 17/12/2024.

INTRODUÇÃO

Na gestão pública contemporânea, um dos aspectos mais importantes para realização mais eficaz e efetiva de atividades nos órgãos públicos brasileiros consiste no incentivo ao autodesenvolvimento da força de trabalho atuante nesses órgãos.

Pode-se considerar essa valorização da atuação em especial do servidor público brasileiro como um novo momento da Administração Pública brasileira. Assim, sem abandonar totalmente as características burocráticas de base weberiana que instituíram a Administração Pública moderna no Brasil, busca-se implementar mecanismos de melhoria da capacidade de gestão e de entrega de serviços públicos de valor ao cidadão brasileiro, a partir da implantação de mecanismos de uma Administração Pública gerencial (Bresser-Pereira, 2001).

No âmbito do Poder Judiciário, a Gestão da Memória é uma área relativamente nova, de caráter transdisciplinar, que busca integrar saberes diversos, a exemplo das ciências documentárias (arquivologia, biblioteconomia e museologia), história, ciências sociais, arquitetura, direito e administração. Sendo uma área de saberes tão extensos quanto também específicos, pode-se entender que a Gestão da Memória nos órgãos judiciários brasileiros pode e deve ser impulsionada a partir do impulsionamento de metodologias ativas nos processos de capacitação da força de trabalho que atua nessa área. Tais metodologias buscam incentivar o aprendizado para adultos em situações práticas.

A metodologia aplicada neste trabalho é uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo. Justifica-se o uso da pesquisa qualitativa neste trabalho, pois buscam-se “as conexões entre as causas e os efeitos observados” (Birochi, 2015, p. 51). Ou seja, busca-se compreender qual a situação atual da força de trabalho atuante nas atividades de Gestão da Memória na Justiça Eleitoral e quais lacunas de competência devem ser preenchidas para a formulação de programas de capacitação para esta área, identificando-se oportunidades de fortalecimento das políticas públicas de memória neste ramo do Poder Judiciário (Japiassu, 2023).

Serão apresentadas a seguir a situação do desenvolvimento de servidores públicos no serviço público brasileiro (e também no Poder Judiciário), bem como aspectos sobre capacitação e, mais especificamente, da aplicação de trilhas de aprendizagem e de metodologias ativas, com algumas exemplificações voltadas para os trabalhos de Gestão da Memória no Judiciário brasileiro.

1 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: POR UM OLHAR CONTEMPORÂNEO

As práticas de gestão de pessoas na Administração Pública brasileira têm-se expandido para além do tradicional modelo cartorial. Este modelo é baseado em processos de trabalho ligados, por exemplo, a aspectos jurídico-normativos de análise de legislação de pessoal, de gestão de benefícios e de gestão de pagamentos de servidores públicos e agentes políticos. Desde pelo menos meados

da década de 1990, com a reforma do Estado instituída no governo de Fernando Henrique Cardoso, busca-se inserir mecanismos de gestão pública gerencial no Brasil (Bresser-Pereira, 2001).

Um dos sinais do caráter mais gerencial da gestão pública brasileira é a adoção de modelos mais próximos da gestão privada, voltada especialmente para resultados e a eficiência em suas ações. Contudo, também não se pode descuidar dos aspectos de eficácia e efetividade que devem caracterizar a entrega de serviços públicos de qualidade. Importante destacar que a crescente complexidade dos serviços públicos brasileiros leva à necessidade de aprimoramento contínuo da força de trabalho atuante nos órgãos públicos brasileiros.

Essa situação também se aplica às novas tarefas da Gestão da Memória no Judiciário brasileiro (Brasil, 2021a). Assim, tem-se que “o surgimento de novas demandas sociais e de novas formas de captação do saber tem levado as organizações a uma constante renovação do conhecimento e, mais especificamente, dos mecanismos de aprendizado” (Lima; Silva, 2015, p. 43). E essa renovação das estratégias de aprendizagem passa por sua maior interatividade e valorização das experiências adquiridas pelas pessoas, inclusive no ambiente de trabalho: “a educação conteudista vai sendo transformada na educação vivencial [...] destacando-se, também, a importância dos encontros e construções de redes colaborativas [...]” (Amaral *et al.*, 2020, p. 97430).

Nessa direção, os processos de desenvolvimento de competências e, mais especificamente, de capacitação de servidores vêm sofrendo diversas alterações, que acompanham a evolução da própria gestão pública brasileira no século XXI. Importante destacar que o desenvolvimento de competências é situacional, ocorre em contexto social específico (o que também se aplica às organizações públicas) e se desenvolve coletivamente, a partir da interação entre diversas pessoas de determinada equipe (Lima; Silva, 2015, p. 44), para atingir os objetivos de determinada tarefa em ambiente de trabalho.

Inclusive, o processo de aprendizagem das organizações públicas brasileiras tem sido estimulado pelo Tribunal de Contas da União, como estratégia de modernização e profissionalização da gestão pública brasileira. Estimula-se mais interatividade no processo de aprendizagem organizacional, quando a Corte de Contas federal entende, a partir do “Acórdão 358/2017, [que] o desenvolvimento educacional não pode estar relacionado apenas a ações pontuais de treinamento, pois as necessidades futuras devem ser consideradas com o devido planejamento da força de trabalho” (Alves, 2018, p. 4).

1.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CARACTERÍSTICAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

A noção administrativa referente a competências pressupõe a observação de aspectos dirigidos ao foco em resultados e a apropriação de saberes e conhecimentos, mobilizados para o desempenho profissional (Silva; Mello; Torres, 2013). Tais saberes, inclusive, perpassam aspectos relacionados à própria experiência pessoal, que contribuem para a resolução de problemas práticos de trabalho.

Há um desafio importante sobre a noção de competências, que se entende importante de se superar, para as atividades envolvendo Gestão da Memória no Judiciário brasileiro: “caminha a passos lentos, apresentando uma concepção mais individual do que coletiva” (Silva; Mello; Torres, 2013, p. 691). Apesar de ser questão cultural ainda forte no serviço público brasileiro, importante destacar o caráter coletivo da mobilização de competências.

Esse aspecto coletivo é importante, pela percepção de que os trabalhos de Gestão da Memória podem e devem ser construídos de forma conjunta, coletiva, dentro dos e entre os tribunais, *vide* a própria percepção quanto à atuação esperada para as unidades e as comissões de Gestão da Memória no Judiciário (Brasil, 2020). Mas mais ainda: os trabalhos de Gestão da Memória, estando ligados à promoção de direitos sociais – a exemplo dos direitos à memória, cultura, educação e informação –, são *a priori* orientados para a coletividade. Dessa forma, importa bastante o desenvolvimento de competências e de capacitações que sejam voltadas e, de fato, possam atender às necessidades da sociedade, vistas, *grosso modo*, como potenciais usuários externos aos órgãos do Poder Judiciário.

É nesse contexto de redefinição e modernização dos processos de gestão de pessoas no serviço público brasileiro que se insere a noção de gestão por competências. O desenvolvimento dessa noção insere-se no âmbito da defesa de um modelo gerencial de Administração Pública no Brasil, em que haja “a existência de uma estrutura de Estado orientada por resultados, sendo priorizado um modelo de gestão mais estratégico voltado para a inovação, eficiência, eficácia e flexibilidade” (Azevedo, 2017, p. 15).

Na gestão pública brasileira, o modelo de gestão por competências é recente, tendo sido inicialmente regulamentado a partir do Decreto 5.707/2006 (Brasil, 2006), que instituiu uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública direta brasileira. Nesse ato normativo, define-se gestão por competências como “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006).

As diretrizes sobre gestão por competências, inclusive, estimularam o Poder Judiciário a oficializar sua própria Política Nacional de Gestão de Pessoas, a partir da Resolução CNJ 240/2016 (Brasil, 2016b). Tal estímulo possivelmente ocorreu também a partir das “recomendações presentes no Acórdão 3.023/2013, o qual determina ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabelecer diretrizes para os órgãos do Poder Judiciário sobre objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas” (Azevedo, 2017, p. 17).

Em relação especificamente ao ato normativo do CNJ, cumpre destacar dois dos princípios da supracitada política de gestão de pessoas voltada para o Judiciário. O dispositivo constante do art. 3º, VII e XI, da Resolução CNJ 240/2016 exige reflexão e é de grande impacto para os trabalhos especializados, de natureza coletiva, voltada ao público externo e de promoção de direitos sociais, como são os associados à Gestão da Memória: “reconhecimento de que as atividades desempenha-

das **exigem competências específicas e o aprendizado individual e coletivo** vinculado à experiência de trabalho” e, ainda, “fomento à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências e da **aprendizagem contínua** baseada no **compartilhamento das experiências** vividas no **exercício profissional**” (Brasil, 2016b, grifos nossos).

Destaque-se também o caráter estratégico atribuído à gestão por competências, quando se atribui a esse processo de trabalho de gestão de pessoas, inclusive, a tentativa de compatibilização entre os objetivos individuais (da força de trabalho) e organizacionais no ambiente de trabalho: “modelo de gestão voltado para a eficácia organizacional, o qual busca vincular o desenvolvimento humano e social dos servidores com o alcance dos objetivos da organização” (Silva; Mello, 2013 *apud* Azevedo, 2017, p. 19).

Há diversos modelos para implantação dos trabalhos de gestão por competências em âmbito organizacional. Uma das metodologias utilizadas é por meio da “identificação do *gap* de competências, isto é, a lacuna existente entre as competências necessárias e disponíveis na organização” (Azevedo, 2017, p. 31). Idealmente, devem ser mobilizados os trabalhos de gestão por competências, também para o desenvolvimento de capacitações que venham, justamente, a mitigar, ou mesmo resolver o *gap* de competências necessários para a força de trabalho que atua nas atividades de Gestão da Memória do Poder Judiciário. E essa mobilização deve-se, inclusive, pela percepção de que adotar o modelo de gestão por competências “promove a melhoria dos programas de capacitação” (Brasil, 2016a, p. 15).

O próximo item abordará o tema capacitação e diversas metodologias potencialmente aplicáveis aos trabalhos da Gestão da Memória no Judiciário brasileiro.

1.2 CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: O USO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM E DE METODOLOGIAS ATIVAS

Os processos de capacitação de pessoas são inseparáveis dos processos de ensino-aprendizagem. Desse modo, para uma área de atuação com formatação ainda nova como a Gestão da Memória no Judiciário, importante ressaltar que “o aprendizado contínuo é um processo primordial para o aperfeiçoamento e qualificação pessoal e profissional na medida em que pode proporcionar uma atuação mais eficiente, qualificada, engajada e satisfeita no trabalho prestado” (Carbone, 2015 *apud* Sousa, 2021, p. 3). Logo, além de melhor qualificação técnica, a capacitação também pode impulsionar aspectos de motivação para o corpo funcional atuante na Gestão da Memória judiciária.

Dessa forma, a partir da gestão por competências, a capacitação é um de seus subprocessos de trabalho mais destacados. Em consonância com o caráter estratégico atribuído à gestão por competências, também se pode dizer que a capacitação se refere a estratégias de aprendizagem, mobilizadas para situações profissionais, que objetivam compatibilizar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais/institucionais (Vecchio, 2021, p. 27; Amaral, 2006, p. 554).

Há diversos formatos que podem ser utilizados para o desenvolvimento de capacitações, pensando-se, inclusive, nas atividades voltadas para a Gestão da Memória. Neste trabalho, serão destacadas as trilhas de aprendizagem e as metodologias ativas (com foco na gamificação), apresentadas a seguir.

1.2.1 TRILHAS DE APRENDIZAGEM

As trilhas de aprendizagem atuam como metodologia efetiva para a construção de capacitações. A aplicação dessas trilhas harmoniza-se com as estratégias de alinhamento dos objetivos individuais da força de trabalho com os objetivos organizacionais (Alves, 2018). Como apoio a práticas de educação corporativa, as trilhas de aprendizagem são construídas para permitir que o aluno construa sua própria sequência de aprendizagem sobre a temática da capacitação, respeitando seu próprio ritmo e interesses de aprendizado (Brandão, 2009), visto que permitem “flexibilidade ao aprendiz na rota a ser seguida” (Sousa, 2021, p. 20). E, dessa forma, tais trilhas são consideradas mais adequadas para a educação de adultos (Sousa, 2021), inclusive em âmbito organizacional, pela percepção de que ajudam a impulsionar o próprio desempenho organizacional (Muniz *et al.*, 2021; Vecchio, 2021; Alves, 2018; Brandão, 2009).

As ações de aprendizagem com base nas trilhas de aprendizagem são muito amplas. Abrangendo ações presenciais e por meio da metodologia de Educação à Distância – EAD, as ações de aprendizagem podem englobar o uso dos seguintes recursos instrucionais: “livros, revistas, publicações internas, cursos autoinstrucionais, vídeos e filmes, sites na internet, estágios e sessões de orientação profissional” (Brandão, 2009, p. 67) e ainda *podcasts*, webinários, fóruns de discussão e outros, especialmente viabilizados com o emprego da internet para apoio às ações de capacitação.

Três aspectos importantes devem ser considerados para a construção de trilhas de aprendizagem. São eles: “*design* instrucional, modelo pedagógico e acessibilidade” (Muniz *et al.*, 2021, p. 103088). Serão brevemente apresentados cada um desses aspectos.

O *design* instrucional é “um campo de estudo que trata do processo de aprendizagem, em qualquer modalidade de ensino presencial, semipresencial ou à distância” (Muniz *et al.*, 2021, p. 103088). Pode-se afirmar que a aplicação do processo administrativo se refere à concepção e à melhoria contínua no desenvolvimento de ações educacionais. Neste trabalho, o foco está nos aspectos de educação corporativa voltada para a Gestão da Memória no Judiciário brasileiro.

A Gestão da Memória envolve conhecimentos tão variados quanto específicos. Para além do conhecimento jurídico, abrange também aspectos relacionados às ciências documentárias (arquivologia, biblioteconomia, museologia), ciências humanas e sociais, arquitetura, administração, dentre outras áreas de conhecimento. Para minimamente abordar um conteúdo tão diverso e extenso¹, é importante recuperar outra dimensão do *design* instrucional: “trabalha com um conjunto de atividades com o objetivo de reconhecer uma necessidade de ensino e aprendizagem” (Moreira *et al.*, 2019, p. 43).

A partir da aplicação do desenvolvimento do *design* instrucional para uma ação de capacitação, pretende-se estimular e sensibilizar a força de trabalho atuante na Gestão da Memória judiciária para uma realidade multidisciplinar, que envolve diversos aspectos: gestão de unidades de Memória, planejamento, concepção e realização de múltiplas ações que, em última análise, contribuam para sensibilização e mobilização de conhecimentos ligados à valorização do patrimônio cultural (documental, arquitetônico, mobiliário etc.) relacionado aos órgãos públicos judiciários. Dessa maneira, por meio da concepção de ações de capacitação, busca-se impulsionar o desenvolvimento de competências diversas da força de trabalho atuante na Gestão da Memória dos tribunais brasileiros.

Um aspecto relevante na construção do *design* instrucional de uma ação de capacitação é o “*projeto instrucional*, em que há o detalhamento de cada unidade didática com recomendações práticas, ou seja, se haverá a utilização de materiais impressos, ambientes digitais, gamificação, aprendizagem baseada em problemas, sala de aula invertida, entre outras” (Muniz *et al.*, 2021, p. 103089).

O modelo pedagógico está intrinsecamente ligado ao *design* instrucional. Para a construção desse modelo, é muito importante conhecer o público-alvo da ação de capacitação. Por conseguinte, é muito desejável que se conheça minimamente os anseios e as necessidades das pessoas que terão interesse e/ou necessidade de realizar a capacitação.

Destacando-se especialmente a construção de modelo pedagógico para ações de capacitação realizadas a partir da metodologia EAD, as competências a serem desenvolvidas por um aluno são: “competência tecnológica, saber aprender em ambientes virtuais de aprendizagem e o uso da comunicação escrita” (Muniz *et al.*, 2021, p. 103090). Pode-se considerar essa dimensão muito importante, tendo em vista o uso cada vez maior dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC pela força de trabalho atuante no Poder Judiciário – inclusive nas áreas abrangidas pela Gestão da Memória.

Por fim, outro aspecto muito importante para a construção de trilhas de aprendizagem é a acessibilidade. A partir da Resolução CNJ 401/2021, tem-se que a acessibilidade é a

possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança, independência e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, **informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias**, e de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privado de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida (Brasil, 2021b, grifo nosso).

Resumidamente, no que tange aos serviços oferecidos via internet (a exemplo de capacitações por meio de EAD), a acessibilidade relaciona-se em especial com as seguintes publicações, aplicáveis aos órgãos públicos brasileiros: “o WCAG (*World Content Accessibility Guide*) do W3C e no caso do Governo Brasileiro ao e-MAG (Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico) (BRASIL, 2013)” (Muniz *et al.*, 2021, p. 103091).

Há vários tipos de acessibilidade elencados na Resolução CNJ 401/2021 (Brasil, 2021b). Para as capacitações realizadas por meio da internet, destaca-se a acessibilidade comunicacional. Uma característica importante deste tipo de acessibilidade é que se conecta diretamente aos objetivos de uma ação de capacitação é o conhecimento do público-alvo a ser atingido (Tojal, 2015). Embora a autora se refira a ações em geral para espaços museológicos no tocante à acessibilidade comunicacional, pode-se entender que as ações de capacitação estão incluídas nas ações que podem ser desenvolvidas nos espaços de memória – inclusive pela perspectiva das ações educativas com os públicos desses espaços.

Ademais, importante lembrar que a acessibilidade é uma dimensão importante dos trabalhos relacionados à Gestão da Memória no Judiciário, sendo, inclusive, expressamente mencionada no item 7.1.3 do Manual de Gestão da Memória do Judiciário (Brasil, 2021a). Em resumo, a acessibilidade também é aplicável ao desenvolvimento de ações de capacitação, inclusive na internet, perspectiva importante da acessibilidade comunicacional.

1.2.2 METODOLOGIAS ATIVAS: FOCO NA GAMIFICAÇÃO

As metodologias ativas podem ser entendidas como um conjunto de “estratégias, métodos e técnicas que incentivam a aprendizagem ativa” (Reis, 2020, p. 18). Desse modo, participação ativa do aluno e interatividade são características que diferenciam as metodologias ativas dos métodos tradicionais de aprendizagem, basicamente centrados no professor, em que o aluno é pouco mais do que receptor de conteúdos previamente definidos.

Com essa participação mais ativa no processo de ensino-aprendizagem, também se pode dizer que as metodologias ativas são ferramentas importantes para o desenvolvimento de competências da força de trabalho atuante na Gestão da Memória do judiciário brasileiro. A partir da aplicação dessas metodologias, os alunos são incentivados “a pensar, a questionar e a buscar autonomia na aquisição de conhecimentos, para que possam tomar decisões individuais e coletivas à medida que vão surgindo” (Reis, 2020, pág. 19).

Há diversos exemplos de metodologias ativas que podem ser utilizadas para que o aluno se torne sujeito de seu próprio desenvolvimento educacional. Quando mobilizadas para situações profissionais, tais metodologias estimulam o autodesenvolvimento do aluno, como força de trabalho mobilizada para a satisfação de seus objetivos pessoais, mas também dos objetivos organizacionais. Um exemplo efetivo de metodologia ativa é a gamificação, apresentado a seguir.

A gamificação é um tipo de metodologia ativa, cujo aprendizado se baseia no desenvolvimento de jogos. Nesses jogos, estimula-se a interatividade, a busca criativa por soluções e, não raro, também a necessidade de comunicação com outras pessoas (Reis, 2020). Quando aplicada a situações profissionais concretas, a gamificação tem como finalidade “aplicar estratégia, de acordo com os processos e conceitos organizacionais para resolver os problemas encontrados na realidade” (Ramos, 2018, p. 18).

Dessa forma, pode-se considerar a gamificação como metodologia de capacitação alinhada à compatibilização entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. E, assim, pode ser uma metodologia ativa que contribua para impulsionar a gestão por competências da força de trabalho em situações práticas de trabalho em um órgão público.

2 ANÁLISE DE CAPACITAÇÕES EAD: TRILHA DE APRENDIZAGEM E GAMIFICAÇÃO

Para exemplificação do exposto anteriormente neste trabalho, serão brevemente apresentadas e analisadas duas ações de capacitação desenvolvidas no âmbito do Poder Judiciário, que abrangem aspectos relacionados à Gestão da Memória.

Primeiramente, será apresentado o curso sobre Gestão Documental e Gestão de Memória, disponibilizado pelo CNJ em 2022, como exemplo de ação de capacitação elaborada a partir da concepção de trilhas de aprendizagem.

Ressalte-se que as telas apresentadas a seguir sobre o curso foram obtidas a partir de inscrição do autor para realização do curso, por meio da plataforma EAD do CNJ².

FIGURA 1. APRESENTAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO DOCUMENTAL E GESTÃO DA MEMÓRIA DO CNJ



Fonte: elaboração própria

Inicialmente, observa-se na Figura 1 que o curso de Gestão Documental e Gestão de Memória do CNJ foi concebido sob uma estrutura básica de trilhas de aprendizagem. Há links de orientações gerais, de várias unidades do curso, unidades diversas e encerramento do curso. Cada unidade utiliza como recurso instrucional preferencial a adoção de textos no formato PDF/A (formato pesquisável, que favorece a acessibilidade comunicacional) e, ao final de cada unidade, há questionário como estratégia de fixação de conteúdo.

Embora se possa estar se aproximando de um formato mais tradicional de desenvolvimento de capacitações, dado o público muito amplo a que o curso pretende atender, trata-se de estratégia bastante aceitável. Tal situação decorre da percepção de que, sendo um curso de abrangência nacional, é complexa a definição do público-alvo, o que se torna ainda mais sensível diante da grande abrangência de conteúdo a ser desenvolvido, em face da temática abrangente do curso.

A seguir, inicia-se o detalhamento da descrição do curso.

FIGURA 2. MODALIDADE E CONTEÚDO RESUMIDO DO CURSO DE GESTÃO DOCUMENTAL E GESTÃO DE MEMÓRIA

Disponibilidade

90 dias.

Oferta

O curso será ofertado de forma auto instrucional na modalidade a distância.

Conteúdo Programático

- Unidade 1
Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário – Proname, do Conselho Nacional de Justiça
- Unidade 2
Gestão Documental
- Unidade 3
Arquivo Permanente
- Unidade 4
Gestão de Memória
- Unidade 5
Planejamento e implementação do Programa nos órgãos do Poder Judiciário

Certificação

Receberá a certificação o **aluno que obtiver aproveitamento final igual ou superior a 70% nas avaliações de aprendizagem e responder à avaliação do curso.**

Fonte: elaboração própria

Na Figura 2, percebe-se um primeiro desdobramento do *design* instrucional concebido para o curso. Além da definição da metodologia EAD para a concepção da capacitação, apresentam-se de forma sintética os principais conteúdos do curso, a partir da descrição do conteúdo das unidades.

A seguir, apresenta-se maior detalhamento do conteúdo do capítulo do curso que trata especificamente de Gestão de Memória.

FIGURA 3. CONTEÚDO AMPLIADO DA PARTE INICIAL DO CAPÍTULO DO CURSO SOBRE GESTÃO DE MEMÓRIA

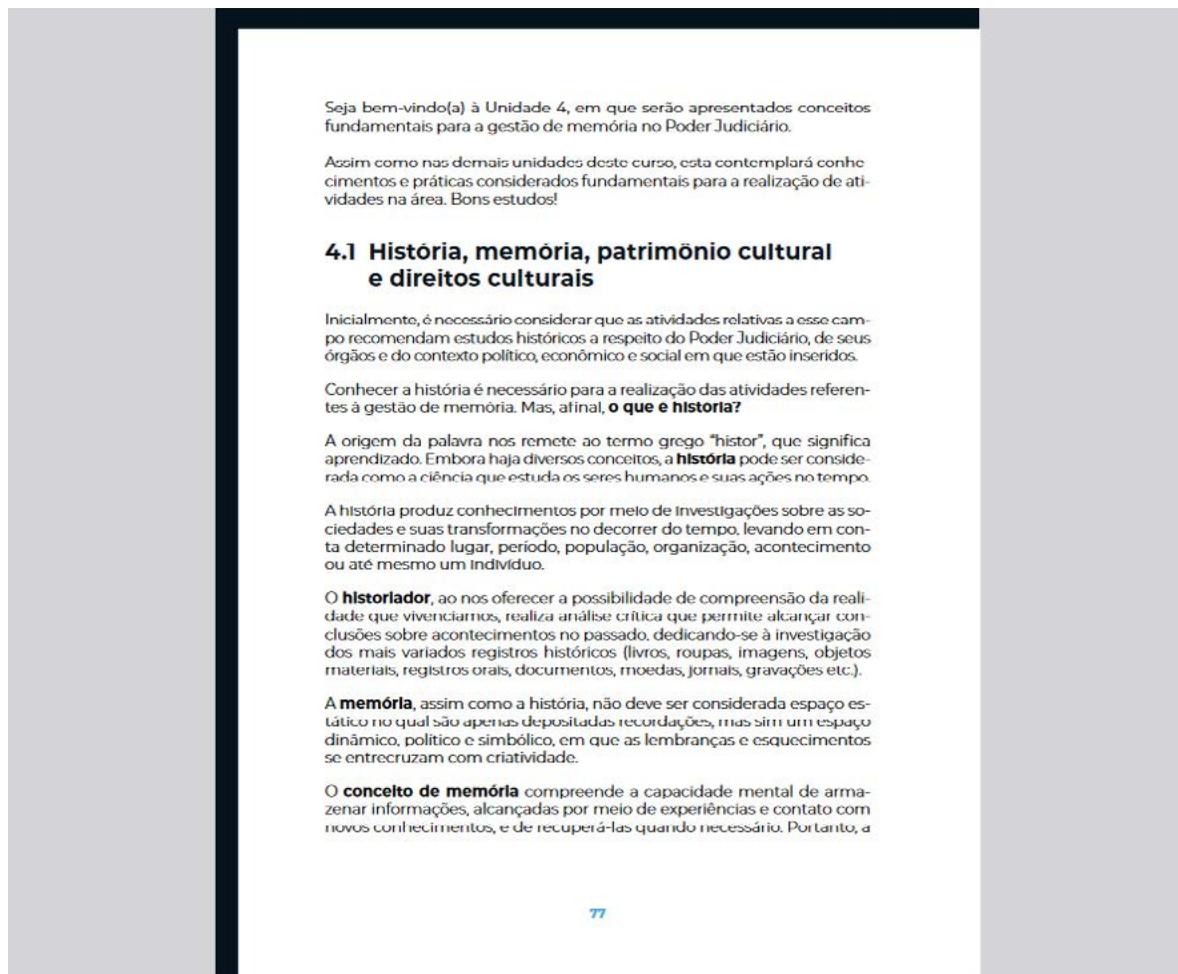
3.1	Arquivo permanente ou histórico: conceito	56
3.2	Guarda permanente na Resolução CNJ n. 324/2020: valor secundário, critérios.....	58
3.3	Preservação e tratamento	61
3.4	Política de Preservação Digital e Repositório Arquivístico Digital Confiável (RDC-Arq)	62
3.5	Difusão: descrição, normas, instrumentos de pesquisa e plataformas de acesso.....	64
3.6	Acervos permanentes e fontes de pesquisa	66
	ATIVIDADES OBRIGATÓRIAS (UNIDADE 3)	68
	ATIVIDADES COMPLEMENTARES (UNIDADE 3)	68
	AVALIAÇÃO (UNIDADE 3)	70
	UNIDADE 4 GESTÃO DE MEMÓRIA	75
4.1	História, memória, patrimônio cultural e direitos culturais.....	76
	ATIVIDADE OBRIGATÓRIA (UNIDADE 4, ITEM 1)	78
	ATIVIDADES COMPLEMENTARES (UNIDADE 4, ITEM 1).....	79
4.2	Gestão de memória e manual de gestão de memória do Poder Judiciário.....	79
	ATIVIDADE OBRIGATÓRIA (UNIDADE 4, ITEM 2)	81
	ATIVIDADE COMPLEMENTAR (UNIDADE 4, ITEM 2).....	81
4.3	Comissão de gestão da memória: composição e atribuições	81
	ATIVIDADE OBRIGATÓRIA (UNIDADE 4, ITEM 3)	82
4.4	Espaços de memória: conceito, tipologia (arquivo, biblioteca, centro cultural, centro de memória, memorial e museu) e atribuições	83
4.5	Museu, memorial, centro de memória: implantação, estrutura e organização	85
	ATIVIDADE OBRIGATÓRIA (UNIDADE 4, ITEM 5).....	86
	ATIVIDADE COMPLEMENTAR (UNIDADE 4, ITEM 5).....	87
4.6	Biblioteca judiciária	87

Fonte: elaboração própria

A Figura 3 permite verificar melhor detalhamento do projeto instrucional da capacitação. Através do detalhamento dos itens da Unidade 4 do curso, o aluno possui melhor orientação sobre os conteúdos ministrados no curso – no caso, a partir de apostilas em formato PDF-A como conteúdo autoinstrucional para cada aluno.

A seguir, é apresentada a estrutura básica do recurso instrucional adotado para o curso.

FIGURA 4. APOSTILA DO CAPÍTULO DO CURSO SOBRE GESTÃO DE MEMÓRIA



Fonte: elaboração própria

Aqui, observa-se a estrutura tradicional de conteúdo textual, de caráter autoinstrucional, em que o aluno toma contato com conteúdos elaborados, referentes a aspectos de Gestão da Memória para o Judiciário brasileiro. No caso, tomou-se como base a reflexão cuidadosa a partir da elaboração do Manual de Gestão da Memória do Poder Judiciário (Brasil, 2021a).

Por fim, quanto ao curso do CNJ, apresentam-se características de atividades extras, a serem realizadas pelo aluno na leitura das apostilas do curso:

FIGURA 5. ATIVIDADES OBRIGATÓRIAS E COMPLEMENTARES DO CAPÍTULO DO CURSO SOBRE GESTÃO DE MEMÓRIA

PRONAME | GESTÃO DOCUMENTAL E MEMÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO CNJ

ATIVIDADE OBRIGATÓRIA (UNIDADE 4, ITEM 7)

Leitura

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **MANUAL DE GESTÃO DE MEMÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO**. Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname). Brasília: CNJ, 2021. **Capítulo 6.4.5 (Plano museológico)**, p. 67-68. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria.pdf.

ATIVIDADES COMPLEMENTARES (UNIDADE 4, ITEM 7)

Leituras

BENCHETRIT, S. F.; BEZERRA, R. Z.; MAGALHAES, A. M. (Org.). **Museus e comunicação: exposição como objeto de estudo**. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2010.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Orientações para gestão e planejamento de museus**. Florianópolis: FCC, 2014. Disponível em: <https://www.promemoria.saocarlos.sp.gov.br/acervo-files/legislacao/orientacoes-gestao-planejamento-museus.pdf>.

CUNHA, M. B. da. A exposição museológica como estratégia comunicacional: o tratamento museológico da herança patrimonial. **Revista Magistro**, v. 1, 2010.

CURY, M. **Exposição: concepção, montagem e avaliação**. São Paulo: Anablume, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). **Subsídios para a elaboração de planos museológicos**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%AAdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>.

92

Fonte: elaboração própria

Na Figura 5, tem-se reforço do caráter autoinstrucional do curso. As atividades obrigatórias são uma estratégia do projeto instrucional desse curso, com reforço necessariamente vinculado ao curso de novas referências textuais para aprofundamento do conteúdo tratado na unidade sobre Gestão de Memória. As atividades complementares são novas referências textuais que contribuem para o aprofundamento de aspectos tratados na unidade. Não sendo conteúdos obrigatórios (embora, no mínimo, altamente desejáveis), pode-se considerar que respeitam o tempo e o interesse do aluno no seu próprio processo de autodesenvolvimento.

Tais atividades podem potencializar a mobilização de objetivos individuais, direcionados para aspectos como melhor capacitação, motivação e visão sistêmica das atividades de Gestão da Memória. Também podem contribuir para o impulsionamento de objetivos organizacionais, com a aplicação prática voltada ao desenvolvimento dessas atividades e, inclusive, no limite, para a promoção

de objetivos estratégicos relacionados a essas atividades, idealmente projetadas para a promoção, junto aos grupos sociais para os quais atuam, dos direitos sociais citados no Capítulo 1.1.

Agora, será apresentado o jogo Guardiões da Justiça. Desenvolvido pelo Memorial do Tribunal de Justiça de Pernambuco em parceria com a Tangram Cultural, utiliza estratégia de gamificação para promover ações e reflexões sobre a defesa do patrimônio cultural. Trata-se, inclusive, de jogo que obteve recente premiação na área cultural (Brasil, 2022). O jogo pode ser baixado para computadores pessoais (PCs) ou como aplicativo de celular³.

Inicialmente, chama a atenção a interface amigável do jogo, com similaridades a jogos de videogame, conforme se pode ver na Figura 6. O jogo possui uma tela de abertura:

FIGURA 6. TELA DE ABERTURA DO JOGO GUARDIÕES DA JUSTIÇA



Fonte: Jogo Guardiões da Justiça

Destaque-se que o jogo possui recursos de audiodescrição, tratando-se de excelente prática de apoio a mecanismos de acessibilidade comunicacional para pessoas com deficiência.

A cuidadosa concepção do jogo inclui a interação do usuário com a sede do Memorial do Tribunal de Justiça de Pernambuco, localizado na região central de Recife, que também é apresentada no jogo, conforme Figura 7:

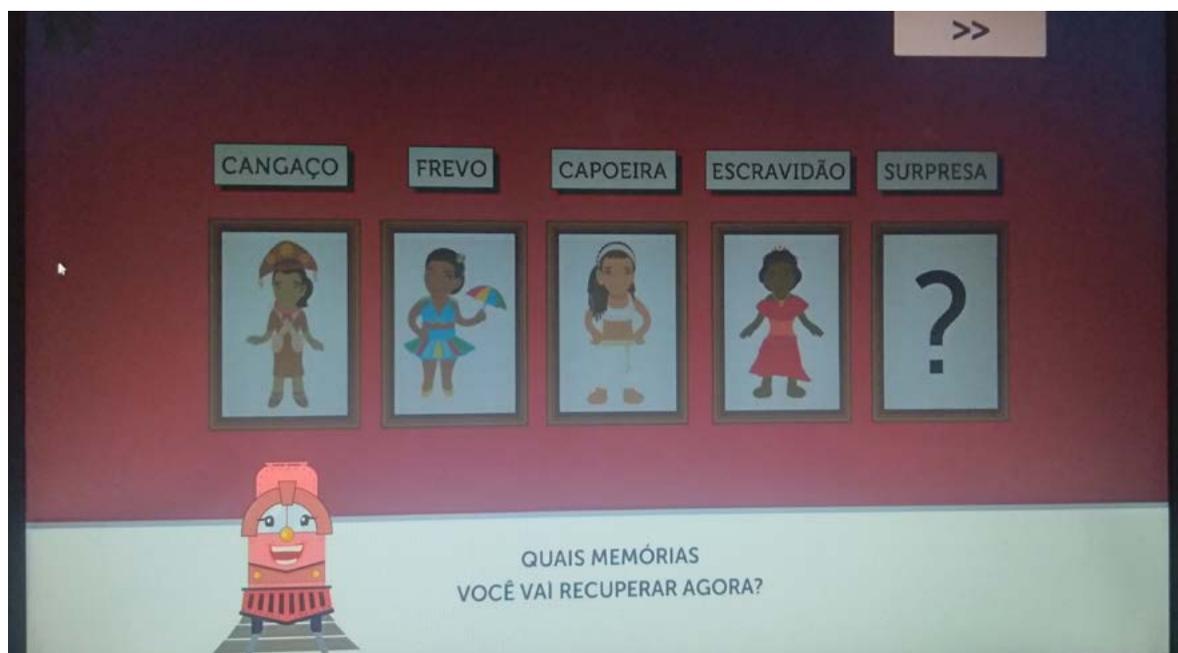
FIGURA 7. APRESENTAÇÃO DO MEMORIAL DA JUSTIÇA NO JOGO GUARDIÕES DA JUSTIÇA



Fonte: Jogo Guardiões da Justiça

Tomando como ponto de partida o edifício-sede do Memorial, o jogo Guardiões da Justiça permite ao aluno o contato com recursos que levam à conscientização de aspectos de proteção do patrimônio arquitetônico. Também permite, especialmente, a compreensão de diversos aspectos relacionados à cultura local e questões históricas de impacto nacional, a exemplo do cangaço e da escravidão, conforme exposto na Figura 8:

FIGURA 8. MANIFESTAÇÕES CULTURAIS E ASPECTOS HISTÓRICOS REGIONAIS E NACIONAIS – GUARDIÕES DA JUSTIÇA



Fonte: Jogo Guardiões da Justiça

Ao clicar em qualquer das opções da Figura 8, o aluno tem contato com questões históricas e/ou culturais referentes à opção selecionada. Trata-se de interessante estratégia de aprendizagem em que, mediante trabalho de pesquisa previamente realizado, busca-se recuperar e valorizar características histórico-culturais de âmbito regional e mesmo nacional. A seleção de qualquer das opções permite viabilizar o caráter autoinstrutivo sobre a opção escolhida. Além disso, também objetiva trazer conteúdo relevante sobre a história, a memória e a cultura regional e nacional, bem como oportuniza estratégia de sensibilização acerca do rico patrimônio cultural regional e nacional, o que possibilita reflexões acerca da importância da preservação desse importante patrimônio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que ainda há um caminho longo, mas promissor em termos das potencialidades de desenvolvimento de capacitações voltadas para a Gestão da Memória no Judiciário brasileiro. Os exemplos de capacitação apresentados neste trabalho mostram possíveis caminhos a serem seguidos para tentar viabilizar melhor capacitação e preparação das equipes de trabalho atuantes nas atividades de Gestão da Memória.

É fato que ainda existem diversas limitações estruturais em diversas unidades de Memória. Não obstante essa situação ainda atual, foi possível verificar que, a despeito dessa realidade, parece possível e viável pensar no desenvolvimento de capacitações – seja individualmente, seja integrada com outros tribunais e demais órgãos públicos e privados – que valorizem as diversas expressões do patrimônio cultural expressas na diversidade de ações relacionadas à Gestão da Memória judiciária.

É muito importante a adequada reflexão quanto à importância da melhoria da capacidade de gestão das unidades de Memória também no tocante aos aspectos de capacitação, a exemplo dos pontos abordados neste trabalho. Além dos aspectos técnicos necessários, é também necessário um desenvolvimento aprimorado de aspectos administrativos, envolvendo planejamento, coordenação, execução e controle/melhoria contínua das atividades de Gestão da Memória.

Tal situação faz pensar, inclusive, quanto à eventual necessidade e conveniência da construção e do desenvolvimento de escola(s) corporativa(s) no Judiciário, voltadas à melhor preparação da força de trabalho direcionada para as especificidades das atividades de Gestão da Memória. Nessa direção, é importante a captação e melhor sistematização dos esforços necessários para oportunizar o melhor desenvolvimento de competências para essas atividades. Por fim, as capacitações e suas respectivas metodologias podem servir como ferramentas para melhor entrega de serviços públicos para a sociedade, em ações de relevante impacto social, como são as relacionadas à Gestão da Memória no Judiciário brasileiro.

NOTAS

¹ Conforme se pode perceber da leitura do Manual de Gestão da Memória do Poder Judiciário (BRASIL, 2021a).

² Acessado a partir do site <https://www.cnj.jus.br/eadcnj/login/index.php>. Acesso em: 12 nov. 2023.

³ Para download do jogo, ver site http://www.tangramcultural.com.br/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=42.

REFERÊNCIAS

ALVES, Keila Maria. **Trilhas de aprendizagem: percepção dos servidores públicos**. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3358/1/Keila%20Maria%20Alves%20-%20TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

AMARAL, Aline Marcelly *et al.* Trilhas de aprendizagem para capacitação de profissionais em uma instituição de saúde. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 12, p. 97428-97440, dez. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/21489/17142>. Acesso em: 12 nov. 2023.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em: 12 nov. 2023.

AZEVEDO, Manuella Mendes de. **Gestão de pessoas por competências: uma avaliação do modelo implantado no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte – TRE/RN na percepção dos membros do Comitê de implantação**. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35122/2/ManuellaMA_Monografia.pdf. Acesso em: 12 nov. 2023.

BIROCHI, Renê. **Ciência, Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Orientador: Jairo Eduardo Borges-Andrade. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/8322/1/2009_HugoPenaBrandao.pdf. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Guia de gestão por competências no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2016a. 96 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2016/07/c9e-c89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 240, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. **Diário de Justiça eletrônico**, Brasília, DF, 2016b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 324, de 30 de junho de 2020. Institui diretrizes e normas de Gestão de Memória e de Gestão Documental e dispõe sobre o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário – Proname. **Diário de Justiça eletrônico**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3376>. Acesso em: 13 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2021a. 153 p. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria.pdf. Acesso em: 13 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 401, de 16 de junho de 2021. Dispõe sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares, e regulamenta o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão. **Diário de Justiça eletrônico**, Brasília, DF, 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3987>. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Pernambuco. **Jogo “Guardiões da Justiça” conquista prêmio cultural**. Site TJPE, Recife, 2022. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/-/jogo-guardioes-da-justica-conquista-premio-cultural>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sergio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. 528 p.

JAPIASSU, Rodrigo. **Necessidades de capacitação como estratégia para impulsionamento de políticas públicas de memória na justiça eleitoral**: um estudo de caso. In: XVII JORNADA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; PROGRAMA DE EDUCAÇÃO TUTORIAL ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS (FCL/CAr) - UNESP. [São Paulo], 2023. Disponível em: https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-6b288eabff4d9b1e384b367c0e0ec22c70b38b1-segundo_arquivo.pdf. Acesso em: 22 maio. 2024.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, set./out. 2015. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/7088/5504>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MOREIRA, Marília Maia *et al.* Ensaio teórico sobre o design instrucional contextualizado e as estratégias didáticas na elaboração de material didático para EAD online. **EmRede – Revista de Educação a Distância**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 41-52, 2019. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/389/416>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MUNIZ, Adrielle Maiara Carneiro *et al.* Trilhas de aprendizagem e elementos de acessibilidade digital na EaD Amazônica. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 103082-103103, nov. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/39152/pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

RAMOS, Daniel Gustavo Macedo. **O uso de jogos para gestão e capacitação de pessoas em organizações privadas**. Orientador: Elielson Oliveira Damascena. 2018. 42 f. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru-PE, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/am/123456789/38201/1/RAMOS%2c%20Daniel%20Gustavo%20Macedo.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

REIS, Priscila Callegari. **Transformando a capacitação no serviço público com metodologias ativas**. Orientadora: Claudia Muller. 2020. 34 f. Monografia (Especialização em Inovação e Tecnologias na Educação) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6699/1/Priscila%20Callegari%20Reis.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria-RS, v. 6, n. 4, p. 685-693, out./dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202/pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SOUSA, Amanda Karla Brito de. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de desenvolvimento**: percepção dos gestores de uma empresa pública federal. Orientador: André Vaz Lopes. 2021. 26f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pessoas) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6609/1/Vers%C3%A3o%20final%20-%20Amanda%20Souza.docx%20%282%29.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

TOJAL, Amanda Pinto da Fonseca. Política de acessibilidade comunicacional em museus: para quê e para quem? **Museologia e Interdisciplinaridade**, Brasília, v. 4, n. 7, p. 190-202, out./nov. 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/16779/15061>. Acesso em: 12 nov. 2023.

VECCHIO, Gisela de Amorim Costa. **Percurso metodológico para a construção de trilhas de aprendizagem**: uma proposta em instituição pública catarinense. Orientador: Olivier Allain. 2021. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional) – Centro de Referência em Formação e EAD, Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2376/GISELA%20DE%20AMORIM%20COSTA%20VECCHIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 nov. 2023.