



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MODALIDADE  
PROFISSIONAL**

**Ouvir estrelas: o que pensam os Servidores Técnicos Administrativos do  
Instituto de Letras da Universidade de Brasília sobre sua Formação**

**Fabiana Rodrigues de Araújo**

**Brasília/DF**

**2019**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MODALIDADE  
PROFISSIONAL**

**Fabiana Rodrigues de Araújo**

**Ouvir estrelas: o que pensam os Servidores Técnicos Administrativos do  
Instituto de Letras da Universidade de Brasília sobre sua Formação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, modalidade profissional, da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de mestra em Educação. Área de concentração: Desenvolvimento Profissional e Educação sob a orientação da Profa. Dra. Ormeizinda Maria Ribeiro.

**Brasília/DF**

**2019**

**Ouvir estrelas: o que pensam os Servidores Técnicos Administrativos do Instituto de Letras da Universidade de Brasília sobre sua Formação**

FABIANA RODRIGUES DE ARAÚJO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, modalidade profissional, da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de mestra em Educação. Área de concentração: Desenvolvimento Profissional e Educação sob a orientação da Profa. Dra. Ormezinda Maria Ribeiro.

Defendida em 20 de novembro de 2019.

Banca Examinadora constituída pelos professores:

---

Profa. Dra. Ormezinda Maria Ribeiro  
Universidade de Brasília / PPGE-MP UnB – Presidente

---

Profa. Dra. Ulisete Rodrigues de Souza Rodrigues  
Universidade de Brasília / PPGL UnB – Membro efetivo externo

---

Prof. Dr. Rodrigo Matos de Souza  
Universidade de Brasília / PPGE-MP UnB – Membro efetivo interno

---

Profa. Dra. Maria Marlene Rodrigues da Silva  
Universidade de Brasília / FUP – Membro suplente

Aos meus pequenos  
Brisa e Bernardo,  
Meu amor incondicional

Aos servidores do IL  
Fonte de inspiração  
A eles que ultrapassam todas as barreiras  
E se fazem entender, em toda situação  
Falam até com as mãos  
Dedico, dedicação...  
Sou inteira gratidão.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que em meio a essa jornada me possibilitou uma ressignificação de tudo que sou;

Ao Monsenhor Jamil Alves de Souza, meu mentor espiritual, seus conselhos me guiam e enchem de esperança a minha vida;

À minha família. Meus pais, mais que especiais, que sempre me presentearam com um apoio incondicional. Minha irmã querida, meu espelho, por horas de conversa e aconselhamento. Meus amores, Brisa e Bernardo, razão da minha existência, e Bianca, minha sobrinha amada. Meus segundos pais, Severino e Josefa, minha gratidão eterna. Meus primos Simone, Suely e Marcelo, que me acolheram, me escutaram e me compreenderam durante essa caminhada. Adriana e Aldair, por tantos momentos felizes vivenciados. Aos meus pequenos crescidos, que alegam a minha vida, Gabriel, Daniel, Marina e Luísa. Aos meus avós, Izídio e Berina, meu cuidado, minha atenção, meu amor. Às minhas tias de coração, Nativa e Rosângela, exemplos de vida e superação. Meus primos-irmãos: Carol e Pedro, carinho especial. Meu primo Cícero e sua esposa Luzilene, por muitas vezes serem meu esteio. Ao meu tio Geraldo (*in memoriam*), que jamais esteve longe, está mais que vivo dentro de mim;

Aos amigos Lourdes, Júlio e André, pela amizade e apoio contínuo;

À Jaciara, que durante essa caminhada me ajudou com palavras de conforto e ações valiosas que acalmaram meu coração;

Aos colegas de trabalho, que muito colaboraram com essa pesquisa e, mais que isso, são a minha motivação. Em especial à Kelly Vitoriano, Naeli Ritter, Ivan Demétrio, Renata Quitéria, Lucinéia Garcia, Sávio Ricardo, Filipe Milhomem, Tiago Lopes, Fernanda Paes, Cássia Danielle, Marina Tucunduva, Regina Sasaki, Ângela Gomes, Raquel Matos, Joálysson Costa, Claudine Ilana, Marisa Dias e à professora Rozana Reigota Naves, minha orientadora profissional, acadêmica e pessoal, a quem admiro muito;

Aos meus amigos, presença fundamental em todos os momentos da minha vida, Andreia, Carla Dayana, Carmem, Edilei, Emília, Giseli, Jadson, Jaqueline, Jorge Alam, Leila, Paula, Simone Pimenta e Solange. Pessoas que me deram a mão para que eu chegasse até aqui;

À banca de professores, que me agracia com seus ensinamentos, professores Rodrigo, Ulisdete e Maria Marlene;

À minha orientadora, Ormezinda Maria Ribeiro - Aya, com quem aprendi coisas para além da vida acadêmica. A nossa convivência incentiva a transformar-me no meu melhor, minha admiração e gratidão eternas;

Às professoras Amaralina Miranda de Souza e Rachael Anneliese Radhay que contribuíram para a constituição deste trabalho e tornou o caminho mais agradável e simples;

Aos parceiros do meu grupo de pesquisa SIGNO – Os significantes e os significados do ensino e da produção de textos: pesquisa, ação e reflexão. Esse grupo me faz olhar o mundo sob a lente da escrita pelo amor, possibilitando o resgate de pessoas e de sua autovalorização, aspectos tão importantes nos dias atuais;

Aos amigos de pesquisa Alex, Arilthon, Avaneide, Higo, Jeanne, Kelly, Larissa, Luana, Maria dos Remédios, Maria Luiza, Sandra, Túlio e Valquíria, pelos momentos inesquecíveis e conhecimentos partilhados;

Ao Programa de Pós-graduação em Educação – Modalidade Profissional, desta Universidade, que de forma singela e competente nos auxilia;

À Fundação Universidade de Brasília, pela licença concedida para o desenvolvimento desta pesquisa;

A todos, meu agradecimento, minha gratidão e meu amor!

Só se vê bem com o coração. O essencial é invisível aos olhos.

Antoine de Saint-Exupéry

## RESUMO

“As pessoas grandes têm sempre necessidade de explicações detalhadas”. Concordando com o piloto do Pequeno Príncipe, eis a melhor síntese deste trabalho que aborda a formação dos servidores técnicos do Instituto de Letras da Universidade de Brasília com o objetivo de conhecer o que eles pensam a respeito de sua formação, e como se sentem no maior Instituto da UnB, com um atendimento a um público diversificado como docentes e discentes surdos, estrangeiros, indígenas, além de pessoas com deficiências em geral, com ingresso assegurado pelas leis de cotas. Esse público constitui-se de 224 servidores docentes, 57 servidores técnicos e por volta de 15mil alunos/ano. Para a geração de dados foi proposto um curso com interação presencial e a distância, sob a forma de pesquisa-ação, em que os participantes puderam expor seus anseios, dificuldades e necessidades de formação. Constatou-se que esses profissionais, ao assumirem o cargo, relegam sua formação, uma vez que para eles, a cultura institucional é de que formação é, apenas, para docentes e discentes. Assim, não se sentem à vontade para conciliar formação e trabalho. A pesquisa evidenciou que eles desejam e têm necessidade de formação permanente, como qualquer profissional. Consideram essencial a aquisição constante de conhecimento visando ao bom desempenho de suas atividades diárias, consoante com os objetivos da universidade e consideram que o relacionamento interpessoal é imprescindível no ambiente em que atuam. Os elementos colhidos subsidiaram a elaboração de um projeto de um Núcleo de Formação para os servidores técnicos, posto não haver no âmbito do IL, nenhum núcleo ou laboratório para esses profissionais. Esse projeto é o produto final desta pesquisa. Ressalta-se a importância do tripé ensino, pesquisa e extensão, base do ensino superior e, ainda, do tripé discente, servidor docente e servidor técnico para que a universidade continue a gerar os frutos dos quais a sociedade tanto necessita. Com o objetivo de humanizar as ações, o Pequeno Príncipe é convidado especial nesse diálogo tão profícuo e valioso, não apenas para esses profissionais, como também para a comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Servidores. Técnico-administrativo. Formação. Pesquisa-ação. Humanização.

## ABSTRACT

“Great people always have the need for detailed explanations”. The pilot in the Little Prince is the best synthesis for this study that addresses ongoing training of technical staff at the Instituto de Letras, University of Brasília, in order to find out how this group sees their training and what they think about the largest institute in the University of Brasília vis à vis assistance to a diverse public such as teaching staff and students with hearing disabilities, foreigners, indigenous groups as well as persons with disabilities in general whose access to the university is guaranteed according to placement policy. The Institute’s public is made up as a whole of 213 lecturers, 57 technical workers and approximately 15 thousands students per year. In order to generate data, a course with in-class interaction and distance learning based upon a research-action approach in which participants could reveal their anxieties, difficulties and necessities during training and capacitation was offered. It was proven that when these professionals take up their occupations, they reject their education given that for them institutional culture is that training and capacitation are only for teaching staff and students. Thus, this group did not feel at ease to combine training and capacitation with work. The research indicated that they desire and certainly need permanent training like all other professionals. They see as essential the ongoing acquisition of knowledge with a view to conducting their daily activities in keeping with university objectives and consider that interpersonal relationships are fundamental in their working environment. The criteria chosen to subsidize the project for a Training and Capacitation Nucleus for technical public servants as there is none at the Instituto de Letras (IL), that is, there is no nucleus or laboratory for these professionals. This project is the product to be delivered at the end of this research. The importance of the teaching, research and extension tripod – the basis of tertiary education as well as the three-fold relationship of student body, teaching and technical staff must be pointed out vis à vis the university’s continuous generation of results so needed by society. With a view to humanizing actions, the Little Prince is a special guest in this proficuous and valuable dialog not only for the aforementioned professionals but also for the academic community.

Key words: Technical-administrative staff. Training. Research-action. Humanization.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Listagem dos cursos de graduação ofertados pelo IL (dados de 2019) ..	23
Quadro 2 - Servidores, cargos e escolaridade (dados de 2019).....	24
Quadro 3 - Nacionalidade dos alunos.....	27
Quadro 4 – Organização de competências .....	44
Quadro 5 - Categorias de análise .....	68

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Instituto de Letras.....	22
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPACIT	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
ICC	Instituto Central de Ciências
IL	Instituto de Letras
IN	Instrução Normativa
LET	Línguas Estrangeiras e Tradução
LIP	Linguística, Português e Línguas Clássicas
LSB	Língua de Sinais Brasileira
NEPPE	Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POSLIT	Programa de Pós-graduação em Literatura
POSTRAD	Programa de Pós-graduação em Estudos da Tradução
PPGL	Pós-graduação em Linguística
PPGLA	Pós-graduação em Linguística Aplicada
PPPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
Procap	Coordenadoria de Capacitação
PSL	Português como Segunda Língua
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOM	Secretaria de Comunicação
SECPG	Secretaria Unificada de Pós-Graduação
SEDEP	Secretaria de Departamentos
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Senac	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Senar	Serviço Nacional de Aprendizagem Agrícola
Sesc	Serviço Social do Comércio
Sescoop	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
Sesi	Serviço Social da Indústria
Sest	Serviço Social em Transportes
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TEL	Teoria Literária e Literaturas

TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TRS	Teoria das Representações Sociais
UFPA	Universidade Federal do Paraná
UnB	Universidade de Brasília
UNINTER	Centro Universitário Internacional
UPIS	União Pioneira da Integração Social

## SUMÁRIO

<b>A VIAGEM: À GUIA DE INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1 O PLANETA TERRA: O UNIVERSO DO INSTITUTO DE LETRAS - UNB</b>	<b>19</b>
1.1 O pouso: para contextualizar .....	19
1.2 Isto não é um chapéu: conhecendo o Instituto de Letras.....	21
1.3 Desenha-me um carneiro: um perfil dos servidores do IL.....	23
1.4 A flor única: quem é o público do IL .....	26
1.5 O explorador: para conhecer a expectativa do Instituto de Letras.....	28
<b>2 O ACENDEDOR DE LÂMPIÕES: DO ESTADO DO CONHECIMENTO ÀS PERSPECTIVAS FUTURAS .....</b>	<b>30</b>
2.1 Criar laços: Sobre formação .....	30
2.1.1 Aspectos legais e institucionais da formação técnico-administrativa no Brasil .....	32
2.1.2 A formação é um contínuo.....	35
2.1.3 Treinamento, capacitação, aperfeiçoamento e formação .....	36
2.2 O Martelo, o Parafuso e o Motor: as três dimensões da formação.....	37
2.2.1 A dimensão prática - o martelo .....	37
2.2.2 A dimensão do sujeito - o parafuso .....	38
2.2.3 A dimensão política - o motor .....	38
2.3 Sementes invisíveis: a formação de servidores técnicos administrativos na UnB .....	39
2.4 Cativar: formação e competência comunicativa.....	42
2.4.1 As noções de competências do servidor: profissional e comunicativa .....	43
2.4.2 Competência comunicativa, gêneros textuais e diversidade .....	45
<b>3 O JARDIM DE ROSAS E OS RITOS: SOBRE A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DE PESQUISA, PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE DA FORMAÇÃO .....</b>	<b>49</b>
3.1 A água do poço: as representações sociais e sua importância .....	50
3.2 O manobreiro e as representações sociais dos servidores do IL .....	52
3.3 Na direção da fonte: os caminhos da pesquisa.....	54
3.4 A roldana, o balde e a corda: escolhas metodológicas .....	56
3.4.1 A roldana.....	57
3.4.2 A corda e o balde.....	59
3.4.3 Ouvir é preciso .....	60
3.5 Pensando e cativando pessoas.....	62

3.6	A flor única .....	63
3.7	Criar laços .....	65
3.8	A interação em outros planetas .....	66
3.9	Compreender é fundamental .....	67
3.10	A análise: depois de ouvir estrelas .....	67
	<b>PARA REVER AS ROSAS: À GUIA DE CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
	<b>O DESENHO FINAL: PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE UM NÚCLEO DE FORMAÇÃO PARA O INSTITUTO DE LETRAS .....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE A – PROJETO.....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXO B – REGIMENTO DO NÚCLEO .....</b>	<b>94</b>

## A VIAGEM: À GUISA DE INTRODUÇÃO

- Eu procuro amigos. Que quer dizer “cativar”?  
- É algo quase sempre esquecido - disse a raposa.  
- Significa “criar laços”.  
(Saint-Exupéry, 2009, p. 66)

Sou servidora pública federal, graduada em Secretariado Executivo pela União Pioneira da Integração Social (UPIS), e atuo na Direção do Instituto de Letras (IL) da Universidade de Brasília (UnB) desde 2012. Dois anos depois, concluí o MBA em Assessoria Executiva, pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER).

Na minha primeira entrevista de emprego, candidata a uma vaga nas Lojas Riachuelo, consegui ser bem colocada, na área de crédito, e percebi que meus cursos de Línguas – Inglesa e Espanhola, em andamento naquela ocasião, fizeram com que eu me destacasse em relação aos demais candidatos. Eu, que sempre fui afeiçoada aos livros, especialmente os de Literatura, comecei a perceber que a busca pelo conhecimento poderia me levar a um mundo fascinante, no qual sempre sonhei estar: a academia.

Minhas condições financeiras não me permitiram dedicação exclusiva aos meus estudos e falhei nas duas tentativas de ingresso na Universidade de Brasília. Então, ávida por iniciar nesse vasto mundo do aprendizado e também pela necessidade de trabalhar, abandonei o meu sonho de fazer Letras para iniciar o único curso que pude pagar à época, Secretariado Executivo.

Lidando com uma variedade grande de pessoas no atendimento, muitas vezes personalizado, dos clientes, na loja, aprimorei meu relacionamento interpessoal e notei, pela primeira vez, o quanto as competências comunicativas fazem diferença e são valorosas em qualquer área. Antes mesmo de terminar a faculdade e já com a minha primeira filha, achei que tinha aprendido o suficiente naquele ambiente e decidi buscar novos desafios.

Com a faculdade em andamento, busquei um estágio, e o encontrei no Sistema Fibra, onde trabalhei arduamente, porém de forma muito prazerosa, na área de Comunicação e Eventos. Ali, tive a certeza de que poderia aprender bastante já que a minha atuação ultrapassou a área de secretariado e cuidei de todos os processos administrativos do setor, participando de forma ativa de todos os eventos sociais e institucionais do Sistema. O meu ganho profissional e pessoal foi grande,

considerando, também, a minha satisfação de poder colaborar com as diversas ações que esses eventos proporcionavam à comunidade. Mais uma vez me vi em meio à importância da comunicação e, principalmente, da linguagem para o ser humano e a importância da busca de conhecimento e atualização constante para a evolução, não apenas pessoal, como das instituições e da sociedade como um todo.

Formada e com uma carga de trabalho grande, própria da área, resolvi mudar um pouco o foco, e obtive êxito na prova do concurso para o cargo de Secretária Executiva da Universidade de Brasília. Após tomar posse, recebi um documento de encaminhamento ao meu novo posto de trabalho e, para a minha surpresa, passaria a atuar no local onde sempre quis estar - no Instituto de Letras (IL).

O ambiente da academia sempre me incentivou a estudar, sempre me fascinou, é isso que me faz acordar todos os dias e vir feliz para a UnB. Em pouco tempo, eu tive a certeza de que não poderia estar em lugar melhor, não apenas pela motivação que sempre encontrei por aqui, como também pelas amizades e bom convívio que tive, desde o início, no ambiente de trabalho.

Depois de ter o meu segundo filho, e junto à maternidade, experimentei um sentimento que me impulsionou ao crescimento, melhoria espiritual e intelectual. Já com a especialização, também na área de secretariado, retornei aos estudos de línguas, almejando o mestrado.

Em janeiro de 2017, após algumas mudanças na equipe, fui convidada a secretariar a Profa. Dra. Rozana Reigota Naves, atual Diretora do Instituto de Letras. Outro presente inestimável, que me faz crescer todos os dias não apenas como profissional, mas, sobremaneira, como pessoa. Essa proximidade da Direção e, conseqüentemente, da organização e das necessidades e demandas do Instituto, me fez pensar, e, assim, divagando em meio a esse Universo, muitas questões me ocorriam. Então, coloquei-me em busca de respostas.

Sentia-me como o “Pequeno Príncipe”, do conhecido livro do escritor e piloto francês, Antoine de Saint-Exupéry, fazendo a mim mesma muitas perguntas. E, assim como ele, saí do meu mundo, pequenino, para observar e conhecer os “outros planetas” deste Instituto tão vasto. Eu também pude perceber que em cada lugar/planeta, havia muitas pessoas ensimesmadas e cuidando de tarefas diversas, que correspondem a um pedacinho do funcionamento do IL. Inicialmente, me sentia um pouco só, talvez a mesma sensação do “Pequeno Príncipe” ao chegar à Terra,

porém, à medida que eu andava, conhecia pessoas, criava laços, assim como ele experimentou, ao conhecer a raposa.

Em meio à minha jornada, encontrei pessoas sábias, que muito me ensinaram, assim como a raposa fez com o nosso pequeno...e não pude esquecê-las jamais. Era como se a minha cabeça fosse programada para trazer à tona essas recordações, de tempos em tempos. Outro aprendizado, com o livro e a vida, é a ideia de que não podemos nos ocupar de nós mesmos o tempo todo.

A partir de então, passei a pensar em um projeto de pesquisa sobre a formação continuada dos servidores técnicos, considerando o universo bastante diversificado do público interno e externo atendido no Instituto. Para tanto, escolhi focalizar o trabalho nas percepções que esses profissionais têm de si e do mundo que os rodeia, considerando as suas próprias narrativas referentes à sua formação, para, enfim, propor uma contribuição ao Instituto que acolheu e aos colegas que, gentilmente, colaboraram com minha pesquisa.

Assim, os dados gerados no decorrer da pesquisa serviram como subsídios para a formulação de um projeto para implantação de um Núcleo de Formação dos profissionais em serviço no IL. Com os resultados da pesquisa espero, colaborar, de forma sistematizada, com a gestão do Instituto.

Não poderia, também, fugir do que me trouxe aqui: minha vontade de crescimento pessoal e, sobretudo, de contribuir com esse mundo fascinante do saber, proporcionado pela academia. O mestrado profissional me oportuniza a chance de ter esse desejo realizado, ao mesmo tempo em que me possibilita contribuir para a melhoria do meu ambiente de trabalho e das relações interpessoais na minha Unidade Acadêmica e na UnB.

Então, figurativizando as minhas constantes indagações, este trabalho é apresentado, em analogia à história do Pequeno Príncipe que, assim como eu, é inquieto em suas reflexões. Neste preâmbulo, intitulado “A Viagem: à guisa de introdução”, ao tempo em que apresento as minhas motivações e a relevância desse trabalho, apresento o meu memorial e convido o leitor a seguir comigo nesta trajetória.

A continuidade dessa viagem será apresentada em duas partes: a primeira com quatro capítulos que descrevem as trilhas desta pesquisa e a segunda com um quinto capítulo dedicado à apresentação do produto resultado da pesquisa. O primeiro capítulo, em busca de contextualização, traça as considerações iniciais com vistas a situar o leitor em relação ao local e ao público da pesquisa, apresenta seu capital

humano e as justificativas. O capítulo dois compõe os tópicos fundamentais pelos quais “nosso avião” passará a fim de que a jornada seja proveitosa. O terceiro capítulo aborda a teoria das representações sociais, pretende apresentar os conceitos e categorias de análises que foram usados posteriormente para captar os saberes e conhecimentos gerados na coletividade dos servidores técnicos. O capítulo quatro apresenta como a pesquisa foi conduzida, os métodos e estratégias empregados. O último capítulo contém o projeto do Núcleo de Formação Continuada, bem como a minuta do regimento a ser apresentado ao Conselho do IL, elaborados a partir dos dados coletados.

O Pequeno Príncipe, apaixonado pela sua “rosa”, mesmo após conhecer um pouco além do seu planeta, não a esquece em nenhum momento. Assim, também eu busquei me ater às relações que ali são geradas cotidianamente. Todo esse processo reflexivo compôs o produto final, em formato de um projeto de implantação de um Núcleo de Formação para os servidores técnicos-administrativos, com o objetivo de dar continuidade aos trabalhos, aos atendimentos, à geração de conhecimento para subsidiar o ensino, a pesquisa e à extensão, com a seriedade e a visibilidade que este Universo/Instituto requer. E, sobretudo, com o enfoque na humanização e simplicidade da lição ensinada pelo Pequeno Príncipe...

## 1 O PLANETA TERRA: O UNIVERSO DO INSTITUTO DE LETRAS - UNB

Eis o melhor retrato que, passado algum tempo, consegui fazer dele.  
(Saint-Exupéry, 2009, p. 66)

O objetivo deste capítulo é delinear a configuração do IL e onde ele se insere. É onde nossa jornada inicia. Para isso, faz-se o *check in*, em 1962, no aeroporto da Universidade de Brasília. Nosso avião perpassa pela história do IL, desde a sua fundação, evidenciando seus diversos públicos e trazendo à tona sua diversidade para justificar a necessidade de formação dos servidores.

### 1.1 O pouso: para contextualizar

O ambiente altamente globalizado e tecnológico em que nos inserimos, atualmente, traz uma reflexão a respeito de melhorias constantes, avanços, da busca incessante pelo conhecimento e, ainda, sobre a incompletude do homem. Consciente de seu inacabamento, o homem busca aperfeiçoamento de práticas diversas em todos os campos do conhecimento.

Todo processo pode ser melhorado, modificado e adequado a fim de encontrar um maior aproveitamento. Contemplando a ideia de que o ser humano está em desenvolvimento constante e, mesmo inconscientemente, está em formação, pois tudo ao seu redor constitui-se em experiência e, portanto, aprendizado, é que percebemos a importância da formação para os profissionais de todas as áreas.

Na academia, conforme o esperado, essa preocupação é frequente e justificável, considerando o ambiente rico em pesquisa e em pluralidade de diálogos. A carreira docente, naturalmente, é imbuída dessa exigência, porém, a universidade além dos servidores docentes é composta também por servidores técnicos administrativos, que, assim como os professores, trabalham nos três pilares da academia que são o ensino, a pesquisa e a extensão. E por que não estender essa formação a esses profissionais? Eles que desempenham funções que, muitas vezes, se assemelham a uma “ponte” entre os diversos públicos atendidos no âmbito da universidade.

A partir dessa observação e da necessidade de aquisição de conhecimento constante é que foi possível pensar um projeto para implantação de um Núcleo de formação para os servidores técnicos administrativos do Instituto de Letras (IL) da

Universidade de Brasília (UnB), na perspectiva de um trabalho efetivo de formação profissional visando, especialmente, o desenvolvimento de competências que alcancem as três dimensões de formação dos servidores técnicos administrativos: a dimensão política, a dimensão do sujeito e a dimensão prática, tendo como parâmetros as representações sociais dos servidores acerca de sua formação.

O IL é o maior instituto da UnB, composto por dezesseis cursos de graduação e quatro programas de pós-graduação, e tem, aproximadamente, 3.600 alunos (graduação e pós-graduação). Para o atendimento a esses discentes, conta com uma equipe de 224 servidores docentes entre efetivos, substitutos e voluntários e 57 servidores técnicos administrativos nos cargos de técnico em assuntos educacionais, técnico em contabilidade, técnico em secretariado, técnico em artes gráficas, auxiliar em administração, tradutor e intérprete de Língua Brasileira de Sinais, secretário executivo, recepcionista, assistente em administração, auxiliar operacional, administrador, revisor de textos, editor de publicações, copeira e pedagogo.

Além disso, o IL é responsável por desenvolver o maior Programa de Extensão da universidade, a escola de Línguas UnB Idiomas, que atende por volta de 15 mil alunos/ano, entre população acadêmica interna e comunidade do Distrito Federal (DF) em geral. A UnB Idiomas também atende a instituições públicas e privadas, de acordo com a demanda, e organiza cursos corporativos.

Somam-se a todo esse funcionamento diversas atividades, tais como eventos, cursos e projetos que atraem a população do DF e entorno para a academia. Ademais, o IL serve a um público muito diversificado, considerando o curso de graduação em Língua Brasileira de Sinais e as cotas para estudantes indígenas, além de estudantes e servidores com outras especificidades ou alguma deficiência.

Com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto de Letras faz-se necessária a sistematização de um Núcleo de Formação, que atenda satisfatoriamente aos servidores técnicos que tenha como meta o desenvolvimento de planos de ação contínua, almejando aproveitar seus saberes pessoais e agregar conhecimento e expertise de acordo com a função exercida e com a demanda do público atendido em cada área do IL, focando na importância de possibilitar a essas pessoas uma formação contínua, que se faz no dia-a-dia, com retorno válido a todos, servidores, equipes, tanto no plano profissional como pessoal, o IL visa também um retorno para a instituição. Considerando, portanto, tamanha importância e relevância

que esse tema apresenta, não compreendemos o motivo de ser tão pouco discutido e estudado, no âmbito dos servidores técnicos, até então.

Assim, esse trabalho é motivado pela perspectiva de poder contribuir para esse mundo fértil da academia e da geração de conhecimento. Considerando que a sua conclusão e o seu produto final, se implementado, trará um impacto direto ao atendimento de milhares de pessoas, que fazem com que a universidade tenha vida e continue sendo tão representativa para a comunidade do Distrito Federal e, sem dúvida alguma, para o país, a pesquisa pretende responder à questão: Como a formação, considerando as representações sociais dos servidores técnicos, pode contribuir para um melhor atendimento, aos públicos do IL?

Nesse sentido, pretende-se atingir o seguinte objetivo geral, que consiste em elaborar um projeto de implantação de um Núcleo de Formação dos servidores técnicos administrativos do Instituto de Letras-IL da UnB, considerando seu respectivo regimento.

Esse produto foi pensado na perspectiva de um trabalho efetivo e humanizado de formação profissional visando, especialmente, ao desenvolvimento das três dimensões de formação, tendo como parâmetros as representações sociais que os servidores têm acerca de sua formação.

Nessa esteira, pretendeu-se atingir aos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar as dificuldades, anseios e desejos dos servidores técnicos, com relação à sua formação.
- ✓ Recolher informações essenciais à elaboração de um plano de ação por meio de narrativas e representações sociais.
- ✓ Verificar como a formação, com ênfase nas três dimensões da formação, pode contribuir para um atendimento eficiente, pelos servidores técnicos, aos públicos do IL.
- ✓ Conhecer as necessidades pontuais para a formação dos técnicos administrativos visando ao atendimento aos públicos diversos.

## **1.2 Isto não é um chapéu: conhecendo o Instituto de Letras**

Por muitas vezes, eu tive a mesma sensação do piloto de avião da história do “Pequeno Príncipe”, de que o IL é como uma jiboia digerindo um elefante, embora esteja situado no Instituto Central de Ciências, cujo projeto do arquiteto Oscar

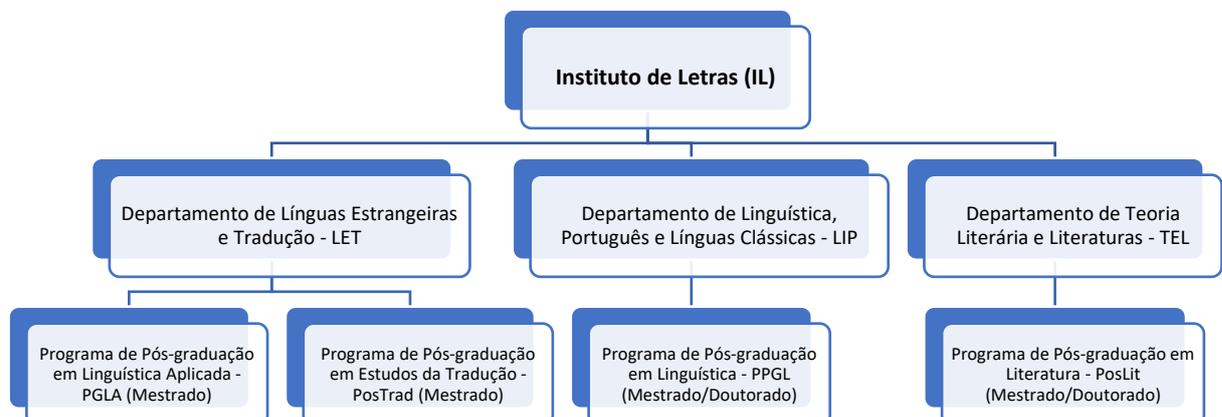
Niemayer é semelhante ao projeto do Plano Piloto de Brasília que, por sua vez, lembra a forma de um avião.

Como um trabalho acadêmico pressupõe uma necessidade de “explicações detalhadas”, já explico: o IL, que aos desavisados pode parecer pequeno, é como uma jiboia que pode conter em seu interior tamanha diversidade. Um elefante!

O Instituto de Letras da Universidade de Brasília (IL/UnB) – assim chamado após 1974, por força do novo Estatuto da Universidade de Brasília, aprovado em 1970 – foi fundado em 1962, com o nome de Instituto Central de Letras, e representa uma das 26 Unidades Acadêmicas da UnB. À época da fundação, o IL estava organizado em quatro departamentos – Linguística, Língua Portuguesa, Teoria Literária e Literatura Brasileira –, três centros – Centro de Estudos Clássicos, Centro Brasileiro de Estudos Portugueses e Centro de Estudos das Culturas e Línguas Indígenas, este último em associação com o Departamento de Antropologia do Instituto de Ciências Humanas – e mantinha, com professores de carreira especial, ensino instrumental das línguas portuguesa, francesa e inglesa. No período da ditadura militar brasileira, foi reduzido a um só departamento, naturalmente heterogêneo e disfuncional, e teve extintos os três centros de estudos, tendo sido reestruturado após 1974.

Atualmente, o Instituto de Letras é composto pelos Departamentos de Línguas Estrangeiras e Tradução (LET), de Linguística, Português e Línguas Clássicas (LIP), e de Teoria Literária e Literaturas (TEL), os quais abrigam quatro Programas de Pós-graduação, a saber: Programa de Pós-graduação em Literatura (POSLIT) e Programa de Pós-graduação em Linguística (PPGL), com cursos de Mestrado e Doutorado; Programa de Pós-graduação em Linguística Aplicada (PGLA) e Programa de Pós-graduação em Estudos da Tradução (POSTRAD), com curso de Mestrado.

Figura 1 - Organograma do Instituto de Letras



Fonte: folder institucional do IL

Os três departamentos ministram conjuntamente as disciplinas que compõem os currículos dos cursos de graduação ofertados pelo Instituto, além de serem as instâncias de elaboração e implementação das atividades de extensão e de cursos de pós-graduação *lato sensu*. Atualmente, são ofertados 16 cursos (conforme o quadro a seguir).

Quadro 1 - Listagem dos cursos de graduação ofertados pelo IL (dados de 2019)

<b>Turno</b>	<b>Nome da Habilitação</b>
Diurno	Língua Portuguesa e Respectiva Literatura (Bacharelado)
	Língua Portuguesa e Respectiva Literatura (Licenciatura)
	Língua Francesa e Respectiva Literatura (Bacharelado)
	Língua Francesa e Respectiva Literatura (Licenciatura)
	Língua Inglesa e Respectiva Literatura (Bacharelado)
	Língua Inglesa e Respectiva Literatura (Licenciatura)
	Português do Brasil como Segunda Língua (Licenciatura)
	Tradução – Inglês (Bacharelado)
	Tradução – Francês (Bacharelado)
	Línguas Estrangeiras Aplicadas ao Multilinguismo e à Sociedade da Informação – LEA-MSI (Bacharelado)
	Língua de Sinais Brasileira/Português como Segunda Língua – LSB/PSL (Licenciatura)
Noturno	Língua Portuguesa e Respectiva Literatura (Licenciatura)
	Língua Espanhola e Literatura Espanhola e Hispano-Americana (Licenciatura)
	Língua e Literatura Japonesa (Licenciatura)
	Tradução – Espanhol (Bacharelado)
EaD	Língua Portuguesa e Respectiva Literatura (Licenciatura)

Fonte: elaborado pela autora

### 1.3 Desenha-me um carneiro: um perfil dos servidores do IL

“O Pequeno Príncipe” pediu ao piloto que lhe desenhasse um carneiro. E a partir desse desenho fez interpretações diversas. Assim, também, procuramos traçar aqui um perfil dos servidores do IL, porém, entendendo como nos fez ver o Pequeno Príncipe, a partir da reflexão possibilitada pelo diálogo com a raposa, que esses profissionais não se resumem, obviamente, ao aqui exposto. Cada sujeito tem um mundo dentro de si, permeado de conteúdo, histórias, vivências e experiências das mais diversas, que não se esgotam no ambiente de trabalho, em seu currículo, tampouco podem ser abarcadas numa pesquisa acadêmica.

“Experimentarei, é claro! Fazer os retratos mais fiéis que puder”

O IL conta com 57 servidores técnicos, conforme mencionado no item 1.1, sendo 8 cargos de nível fundamental, 34 cargos de nível médio e 15 cargos de nível

superior. Desse total, 45 servidores têm nível de escolaridade acima do exigido pelo seu cargo, conforme o quadro:

Quadro 2 - Servidores, cargos e escolaridade (dados da ficha funcional de 2019)

<b>Cargo</b>	<b>Quantitativo de pessoal</b>	<b>Nível escolaridade (cargo)</b>	<b>Setor</b>	<b>Possui formação superior ao que o cargo exige</b>
Secretário executivo	6	superior (classe E)	4 na secretaria geral; 1 na secretaria de pós-graduação; secretaria de extensão;	6
Administrador	2	superior (classe E)	secretaria geral	2
Técnico em assuntos educacionais	3	superior (classe E)	1 na secretaria geral; 1 na secretaria de graduação; 1 na secretaria de extensão	2
Revisor de textos	2	superior (classe E)	secretaria geral	2
Editor de publicações	1	superior (classe E)	secretaria geral	1
Pedagoga	1	superior (classe E)	secretaria de extensão	
Tradutor e intérprete	14	médio (classe D)	secretaria Geral	8
Assistente em administração	15	médio (classe D)	secretaria geral 3 secretaria de graduação 3 secretaria de pós-graduação 3 secretaria de departamentos 5 secretaria de extensão 1	14
Técnico em contabilidade	1	médio (classe D)	secretaria de extensão	1
Técnico em secretariado	3	médio (classe D)	secretaria de graduação 1 secretaria de pós-graduação 1	3

<b>Cargo</b>	<b>Quantitativo de pessoal</b>	<b>Nível escolaridade (cargo)</b>	<b>Setor</b>	<b>Possui formação superior ao que o cargo exige</b>
			secretaria de departamentos 1	
Técnico em artes gráficas	1	médio (classe D)	secretaria geral	
Auxiliar em administração	5	fundamental (classe C)	secretaria geral 1 secretaria de graduação 1 secretaria de pós-graduação 1 secretaria de departamentos 1 secretaria de extensão 1	5
Recepcionista	1	fundamental (classe C)	secretaria de departamentos 1	
Copeira	1	fundamental (classe B)	secretaria geral	
Auxiliar operacional	1	fundamental (classe A)	secretaria geral	1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>			<b>45</b>

Fonte: elaborado pela autora

Verifica-se que no geral, há, um certo interesse dos servidores pela capacitação. Eles, eventualmente, fazem os cursos pela Coordenadoria de Capacitação da UnB - Procap e/ou fora da universidade, mas nem sempre conseguem conciliar o tempo e as demandas do setor com as ofertas.

Nesse sentido, a implantação de um Núcleo pode abarcar as demandas e necessidades pontuais de formação desses profissionais, que direciona a elaboração de planos de ação, consoante a configuração do Instituto.

Apesar de a UnB ter uma rotatividade de funcionários relativamente alta, verificamos que o mesmo não ocorre no instituto, já que a grande maioria dos servidores técnicos estão lotados no IL há mais de cinco anos.

A fim de normatizar as saídas para licenças desses servidores técnicos, a Direção do IL elaborou a Instrução Normativa (IN) 1/2019 de 1/3/2019 que define as

normas internas e estabelece critérios para a concessão de licença capacitação e congêneres.

Verificamos, também, que no quadro de servidores técnicos constam sete mestres, e duas Doutoradas, sendo que duas servidoras estão cursando o mestrado. Isso ratifica o interesse desses profissionais pela formação e o reconhecimento de sua importância.

#### **1.4 A flor única: quem é o público do IL**

Embora o IL seja uma grande unidade acadêmica, e apresenta uma imensa variedade de público, entendemos que cada ser é único, assim como a flor do “Pequeno Príncipe” era especial pra ele.

O IL, a maior unidade acadêmica da UnB, atende diretamente ao público de 3.053 alunos de graduação, dos quais 86 são estrangeiros; 1.013 são do sexo masculino, 2.040 do sexo feminino, e, desse conjunto 68 têm alguma deficiência.

Nos quatro programas de pós-graduação, o IL soma 451 discentes. Sendo 155 do sexo masculino, 296 do sexo feminino, sendo 19 estrangeiros, 10 indígenas e desse conjunto 12 têm alguma deficiência.

O quadro de docentes é composto por 224 professores (18 voluntários, 33 substitutos, e 173 efetivos) sendo 79 homens, 145 mulheres, 37 provenientes de outros países e 8 surdos.

Atende indiretamente à comunidade universitária e à comunidade externa por meio das disciplinas (da graduação) de serviço, aproximadamente 1.500 alunos/semestre.

A Secretaria de Extensão do IL é composta pela Escola de Línguas UnB Idiomas, O Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros (NEPPE) e os Institutos Confúcio e Sejong, que têm como objetivo o ensino das línguas chinesa e coreana, respectivamente, bem como a divulgação de suas culturas, fortalecendo o intercâmbio acadêmico e cultural entre os países. Juntos atendem aproximadamente 10 mil alunos/ano. A escola de línguas oferta cursos em treze idiomas. O NEPPE, atualmente, atende a alunos de 27 nacionalidades, conforme o quadro a seguir:

Quadro 3 - Nacionalidade dos alunos

Quantitativo de alunos	País de origem
5	Alemanha
2	Armênia
3	Argentina
1	Austrália
1	Camarões
1	Canadá
2	China
2	Colômbia
1	Costa do Marfim
1	Cuba
2	Equador
5	Espanha
6	EUA
2	França
3	Irã
1	Iraque
7	Japão
1	Jordânia
1	Macedônia
1	Malawi
3	Nigéria
6	Peru
5	Rússia
1	Sri Lanka
1	Suíça
1	Togo
1	Venezuela

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados de setembro de 2019.

Na busca por esses dados, fui remetida, mais uma vez, à nossa história inspiradora, sentindo-me como uma real exploradora, e imaginei o quanto o geógrafo, personagem do livro “O Pequeno Príncipe”, ficaria feliz em obter tantas informações.

Essa diversidade acentuada de público constitui-se na justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa, e, entendendo, assim como Paulo Freire (2018, p. 50), que “Onde há vida há inacabamento”, consideramos a importância de uma formação para os servidores técnicos que considere a individualidade, a alteridade e as necessidades de cada um.

### **1.5 O explorador: para conhecer a expectativa do Instituto de Letras**

Para não incorreremos no erro de cumprirmos apenas as formalidades ou os protocolos de um registro, tal qual o geógrafo de “O Pequeno Príncipe”, consideramos mais produtivo agirmos como o “explorador”, pois antes de elaborar um plano é necessário conhecer as expectativas, as necessidades e os anseios dos servidores.

Em 2012, a Direção do IL funcionava entre o Instituto Central de Ciências (ICC) Centro e Norte e estava distante, geograficamente, de seus departamentos. O LET e o TEL funcionavam no ICC Centro, o LIP situava-se no subsolo, ao final do ICC Norte. O Instituto era, portanto, compartimentado, atrasando o trâmite de processos e de informações e como consequência havia uma dificuldade de entrosamento, interação entre os servidores e o público em geral.

Em 2013, foi recebido o espaço reformado, no mezanino do ICC Sul, em resposta à expectativa dos servidores de uma maior integração e unificação entre o público interno e externo e, conseqüentemente, facilitando o encaminhamento de atividades diversas. A proximidade geográfica dos departamentos e da Direção possibilitou maior entrosamento entre a equipe de trabalho e conhecimento das áreas e de suas atribuições.

Em 2017, a atual Direção deu início às ações de reestruturação administrativa, implementada no ano seguinte. A reestruturação consistiu na criação de uma secretaria unificada de pós-graduação (SECPG), uma Secretaria de Departamentos (SEDEP) e uma secretaria de extensão. A secretaria de graduação já existia e funcionava bem, atendendo à demanda dos 16 cursos que o IL oferece. Com isso, a Direção mostrou-se diligente em resolver os problemas de algumas áreas que careciam de servidores técnicos para o atendimento adequado e dentro dos prazos. Outra preocupação era o funcionamento ininterrupto das 8h às 22h a fim de dar suporte, também, aos alunos dos cursos noturnos.

Toda essa movimentação foi realizada com o objetivo de otimizar o atendimento aos públicos diversos do IL e, ainda, pensando na dinâmica de trabalho dos servidores técnicos, que passaram a contar com uma equipe maior e, assim, podem se organizar melhor quanto às férias, licenças e demais ausências, como a participação em cursos de capacitação e pós-graduação, por exemplo.

Essa reestruturação foi um importante passo e caminhou junto com a expectativa dos servidores de maior integração no âmbito do Instituto, bem como da realização de formação em busca de conhecimento por meio de ações contínuas, objetivando um atendimento eficiente com respostas cada vez mais satisfatórias ao público interno e externo da Universidade.

Nesse sentido, vislumbrando uma formação que atenda às expectativas do público do IL, considerando todo o ambiente acadêmico, a forma que encontramos de buscar aprimoramento das relações desenvolvidas no Instituto não poderia deixar de vir da investigação, que nos dará o suporte e as informações necessárias para implementação de um Núcleo de Formação, que se constituirá no produto final deste trabalho. Afinal, cuidar de seus talentos humanos é imprescindível a qualquer instituição.

## 2 O ACENDEDOR DE LAMPIÕES: DO ESTADO DO CONHECIMENTO ÀS PERSPECTIVAS FUTURAS

Quando a gente anda sempre em frente, não pode mesmo ir longe...  
(Saint-Exupéry, 2009, p. 16)

Tal qual o acendedor de lampiões que se ocupa de levar a luz onde há escuridão, este capítulo é dedicado a reunir informações teóricas nos aspectos legais, metodológicos e discursivos, essenciais para que a viagem se desenvolva conforme o previsto. Dialoga, portanto, com autores que tratam de temas afins para suscitar a discussão sobre a formação técnico-administrativa, considerando as dimensões que a envolve, de modo a embasar a proposta tendo como bússola as representações sociais conhecidas a partir das narrativas dos próprios servidores do IL.

### 2.1 Criar laços: Sobre formação

Falar a respeito de “formação” não é algo simples, especialmente a formação técnica que engloba conhecimento teórico e prático, simultâneos, voltados para uma determinada área do campo profissional. Mas pensar em formação, implica envolver pessoas, o que “significa criar laços”, pois laços estabelecem relações, cria a necessidade de estar com o outro, diria a raposa do “Pequeno Príncipe”.

Na busca pela literatura, o que se observa é que as pesquisas, em sua maioria, são voltadas para a formação do servidor docente, porém o servidor técnico-administrativo tem uma especificidade de formação singular, ainda pouco abordada. Assim, esse trabalho se atém ao conceito de formação como sendo uma busca constante de aprendizagem, que se dá por meio de interações diversas, sociais, pedagógicas e profissionais.

O momento atual em que a sociedade se insere, com a globalização, a informatização e o acesso democratizado a todo tipo de informação faz emergir esse desejo de sempre buscar algo a mais, considerando que a formação e a busca de conhecimento se dão em espaços diversos, para além dos limites geográficos e formais de aquisição de conhecimento. Alvarado-Prada, Freitas e Freitas (2010, p. 369) afirmam que “formar-se é um processo de aprendizagem que se realiza desenvolvendo-se individual e coletivamente dentro da cultura, incorporando-a, criando e recriando-a”.

Nesse sentido, ao dialogamos com Ribeiro *et al.* (2004), entendemos que não só os servidores docentes, mas também os servidores técnicos necessitam de um espaço permanente de formação, uma vez que estão imbuídos de um objetivo comum.

Ora, esse profissional esperado para os dias atuais não poderá, sem dúvida, ser visto como um profissional ideal, com características inatas que sobressaem instantaneamente no exercício de sua função. Há que ser tratado como um ser em permanente construção com interesses formativos que não sejam desconectados do sistema. Há que se criar e manter para esse profissional um espaço de constante reflexão para que também ele possa estar em formação permanente, constante e coerente com as mudanças por vezes lentas, por vezes radicais que o mundo em que está inserido apresenta (RIBEIRO *et al.*, 2004, p. 1027).

Na contemporaneidade, pode-se considerar a formação como uma maneira de se atualizar com a finalidade de se manter no mercado de trabalho, acompanhando as mudanças e tecnologias e as demandas diversas da era do conhecimento. Conforme afirma Enguita (1989, p. 230):

O posto de trabalho já não é algo que se ocupa, salvo imprevistos, pela vida toda. Não o é, em primeiro lugar, pelo aumento do desemprego, pelas abundantes quebras de empresas e pelo desenvolvimento da contratação temporária, que confluem numa espécie de dosificação dos períodos de ocupação e desocupação para setores importantes de trabalhadores. Mas não o é, também, porque, dada a aceleração da inovação tecnológica e o aumento da mobilidade ocupacional, a maioria dos trabalhadores está chamada a trocar várias vezes de emprego ao longo de sua vida. Esta troca pode tomar diversas formas: trocas de empresa – incluindo trocas de ramo e de setor, trocas de posto de trabalho dentro da mesma empresa e trocas nas características de um mesmo posto de trabalho.

Todavia, a formação aqui pensada pretende alcançar as três dimensões já mencionadas. Dessa forma, o profissional encontra-se na posição de autor de sua própria história, com autonomia para descartar e/ou implementar em seu currículo conhecimentos diversos e que mais se adequem aos seus saberes pessoais, à sua realidade profissional e procurando atender às exigências de qualificação que o mercado de trabalho exige.

Sabendo ele que, através do conhecimento, pode escolher ser ator coadjuvante ou protagonista em seus espaços diversos de convívio na sociedade, conforme afirmam Ribeiro e Silva (2018, p. 93): “quando nos percebemos integrantes dependentes e agentes transformadores do ambiente, identificando seus elementos e as interações entre eles, estamos contribuindo ativamente para a melhoria do meio ambiente”.

Essa afirmação corrobora com Assman (1998, p. 35-36) quando diz “Vida é, essencialmente, aprender...estar vivo é um sinônimo de estar interagindo como aprendente”. E o fator mais importante com relação a essa ideia é a consciência da importância de cada indivíduo, que interage e influencia o seu meio.

Analogamente ao que propõem Ribeiro *et al.* (2004, p. 1027), também entendemos que a todo profissional da educação:

deve ser dado um local privilegiado em que as constantes indagações sobre o seu fazer docente seja a mola propulsora de sua profissão. Esse local não deverá ser entendido como um lugar físico tão somente, mas como um locus. Um espaço imaterial do qual emanam sintonias perceptíveis de reflexões em torno do fazer e refazer-se ao se pensar a educação em todas as suas dimensões. Esse espaço privilegiado não deve também ser limitado por um tempo cronológico. Não poderá ter um começo ou um fim. Deve, então, acontecer sempre, num *continuum*.

Assim, é essencial que se promova a formação também de servidores técnicos e não só de servidores docentes, de modo a valorizar os conhecimentos advindos também das experiências, admitindo que promover a formação vai além de estabelecer um espaço destinado a aglutinar pessoas de uma mesma profissão. Conforme esclarecem Ribeiro *et al.* (2004, p. 1027): “Essa formação contínua demanda fazer a “leitura” de um mundo intrínseco e extrínseco ao profissional e ao que sua constituição implica, de forma que sejam compreendidos e não que se promovam ações de treinamentos”.

### **2.1.1 Aspectos legais e institucionais da formação técnico-administrativa no Brasil**

A aquisição de conhecimento é uma das principais maneiras de se atingir um patamar mínimo de empregabilidade. Assman (1998, p. 19) afirma: “seria absurdo negar a relevância da educação para conseguir emprego no mundo de hoje”. Assim a formação profissional também está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Em seu artigo primeiro determina:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. § 1º Esta lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias. § 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. (BRASIL, 1996, p. 8)

A lei tem como pressuposto que o ensino básico possibilite o aluno a ingressar no mundo do trabalho, e expressa seu objetivo no artigo segundo:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1996, p. 8)

O capítulo três da LDB é todo destinado à Educação Profissional e Tecnológica, conforme explicitado:

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. § 1º Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino. § 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos: I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; II – de educação profissional técnica de nível médio; III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação. § 3º Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação. Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho. Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos. Parágrafo único. (Revogado.) Art. 42. As instituições de educação profissional e tecnológica, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade. (BRASIL, 1996)

Para além dos aspectos legais, ressaltamos a necessidade de se pensar a educação e a formação consoante com as constantes mudanças, e com o avanço tecnológico, a fim de que se possa atender a expectativa da sociedade como um todo.

Ademais, pontuamos a criação do Sistema S, na década de 40 e configurada como uma rede de Educação Profissional paraestatal, organizada e gerenciada pelos órgãos sindicais de representação empresarial. É composto pelo Serviço Social da Indústria (Sesi) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), no setor industrial. Pelo Serviço Social do Comércio (Sesc) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), no setor de comércio e serviços. Pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Agrícola (Senar), no setor agrícola. Pelo Serviço Social em Transportes (Sest) e Serviço Nacional de Aprendizagem de Transportes (Senat),

no setor de transportes. Também faz parte do Sistema S o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) (MANFREDI, 2003). Essas instituições têm como missão além da promoção de qualidade de vida, lazer e cultura, a formação dos trabalhadores de suas áreas de atuação e ofertam cursos gratuitos, a toda a comunidade. Cumpre esclarecer, todavia, que o sentido de “formação” impresso pelo Sistema S não é o mesmo apresentado nesta pesquisa, considerando o aspecto “formação para o mercado de trabalho” que é o interesse do Sistema S.

Já os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, foram criados pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Definidos pelo seu artigo segundo como:

instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (BRASIL, 2008)

Salientamos, a título de informação, que o Distrito Federal, localidade dos públicos objeto deste trabalho, é sede de uma das trinta e oito unidades criadas pela lei supracitada, e conta com nove *campi* nas regiões administrativas de: Ceilândia, Estrutural, Gama, Planaltina, Recanto das Emas, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião e Taguatinga.

Para além de todas as leis, decretos e documentos apresentados percebe-se que a valorização dos profissionais, hoje, advém além do conhecimento e da experiência, de atitudes pontuais de proatividade, comprometimento, busca de melhoria e renovação de si mesmo e do ambiente em que atua, procurando reinventar-se sempre que as demandas assim o exigirem.

Nesse sentido, a literatura atual, em geral, está sempre focando a ideia de formação, em que o indivíduo não deve se considerar formado, pronto para o mercado ou determinada função, devido às mudanças céleres e constantes, ao avanço tecnológico e ainda, ao fato de a educação e a informação estarem tão democratizadas.

### **2.1.2 A formação é um contínuo**

Concordando com Alvarado-Prada, Freitas e Freitas (2010, p. 369) que “formar-se é um processo de toda a vida”, consideramos que o homem está em constante aprendizado, e que tudo ao seu redor constitui-se em conhecimento, sugerimos, para o desenvolvimento deste trabalho, a formação humanizada, visando aproveitar os saberes pessoais dos servidores técnicos e implementar no seu cotidiano profissional uma formação contínua, já que é no fazer de suas tarefas que o conhecimento é suscitado, de acordo com as demandas pertinentes à área a que pertencem e dos públicos que atendem.

Tomamos como premissa os estudos de Luís Eduardo Alvarado-Prada (2007, p. 115) que, embora refiram-se à formação docente, entendemos que suas ideias possam ser aplicadas no caso da formação dos servidores técnicos do IL. Corroboramos com o autor quando afirma que essa formação “implica novos pensamentos que transformam concepções e práticas políticas, acadêmicas e de construção de conhecimentos [...]”.

Verificamos que, no caso em especial dessa formação, é importante atentar para as práticas institucionais, políticas, e, sobretudo, para as demandas decorrentes do próprio ambiente acadêmico, em que o aprendizado deve ser rotina constante na vida profissional desses servidores. A formação em serviço possibilita um ganho pessoal e institucional a ser refletido na prestação do serviço aos diversos públicos. Além disso, pode contribuir para a satisfação pessoal dessas pessoas, bem como para um bom clima organizacional o que consideramos essencial para um bom atendimento.

O ambiente social, educativo e pedagógico em que esses profissionais atuam enseja a troca de informações, experiências e conhecimento, os mais variados, tornando-se o próprio local de trabalho um lugar de aprendizado contínuo não podendo ser diferente dado à natureza do atendimento que ali é realizado, diariamente. Ao se atentar para essa interação, inevitável e imprescindível para o processo formativo, ilustramos essa temática com as palavras de Moran, Masetto e Behrens (2015, p. 12):

A educação é um processo de toda a sociedade – não só da escola – que afeta todas as pessoas, o tempo todo, em qualquer situação pessoal, social, profissional, e de todas as formas possíveis. Toda a sociedade educa quando transmite ideias, valores e conhecimentos, e quando busca novas ideias,

valores e conhecimentos. Família, escola, meios de comunicação, amigos, igrejas, empresas, internet, todos educam e, ao mesmo tempo, são educados, isto é, todos aprendem mutuamente, sofrem influências, adaptam-se a novas situações. Aprendemos com todas as organizações e com todos os grupos e pessoas aos quais nos vinculamos.

Assim, entendemos a necessidade de uma formação abrangente no IL, levando cada sujeito que ali atua perceber-se peça importante na construção, bem alicerçada, da missão da universidade nesse país e da importância da educação para a sociedade como um todo, visando sempre o aprimoramento do ensino, da pesquisa e da extensão.

### **2.1.3 *Treinamento, capacitação, aperfeiçoamento e formação***

Com o intuito de avaliar e constatar a importância de uma formação dos servidores técnicos, faz-se necessária uma reflexão acerca de alguns termos utilizados para esse fim e que foram, ao longo do tempo, substituídos por conterem ideias equivocadas e/ou já superadas. A literatura vasta acerca da área de desenvolvimento do ser humano nos permite elencar aqui o treinamento que traz a noção de automatização, realização de tarefas sem o devido senso crítico.

O aperfeiçoamento diz respeito a tornar-se perfeito, acabado. A capacitação leva à possibilidade de tornar-se capaz, adquirir uma habilidade. Não é um termo equivocado, porém pode ser trocado se considerarmos que é possível uma pessoa estar plenamente capacitada para uma determinada função, mas, ainda assim, adquirir conhecimentos que venham a facilitar ou até potencializar a execução da atividade. Ratificamos o que dizem Alvarado-Prada e Freitas e Freitas (2010, p. 374-375):

Denominações do tipo capacitação, treinamento, reciclagem e aperfeiçoamento, entre outras, correspondem a uma ideologia e uma concepção tecnicista da educação que apresentam preocupação com a eficácia e a eficiência na educação tal como acontece na indústria, no comércio e no mercado de capitais cujo foco principal é apenas o lucro.

Por outro lado, a formação é mais ampla, corroborando o pensamento de que o ser humano está em constante mudança, crescendo, construindo e desconstruindo, criando-se e recriando para atender às demandas e necessidades do meio em que está inserido.

Formação, na atualidade, traz a ideia de ação constante, implementada diariamente, de forma coletiva e/ou individual, no ato de fazer, de ler, de se portar, de se colocar diante dos acontecimentos e atendimentos, de maneira crítica, reflexiva e, principalmente, interativa.

## **2.2 O Martelo, o Parafuso e o Motor: as três dimensões da formação**

Ao perceber-se em uma pane, o piloto do avião do “Pequeno Príncipe” procurou resolver seu problema para alçar voo. O martelo era um dos poucos recursos do qual ele dispunha, naquele momento precário. O parafuso era a parte a ser ajustada, podendo ser retirada e recolocada em local devidamente apropriado. O motor é peça fundamental a qualquer aeronave, é exatamente o que move o avião, não sendo possível voar sem ele.

Para contextualizar os processos, como estão postos e como se desenvolvem na rotina desses profissionais e a fim de possibilitar, posteriormente, a elaboração de planos de formação, consideramos as três dimensões da formação, instituídas pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento da Universidade Federal do Paraná (CAPACIT/UFPA): a dimensão prática (ações) – o martelo, a dimensão dos sujeitos – o parafuso e a dimensão política – o motor, conforme Ferreira (2016).

Nessa esteira, denominamos a dimensão prática – o martelo; a dimensão dos sujeitos – o parafuso e a dimensão política – o motor.

### **2.2.1 A dimensão prática - o martelo**

Entendemos a dimensão prática no sentido de verificar as demandas e necessidades de aprendizado do grupo de trabalho. E, ainda, o quanto dessa formação poderá efetivamente transformar-se em ações capazes de modificar e melhorar o meio em que atuam os servidores. A partir dessa dimensão é possível fazer avaliações periódicas em que se analisa, sob vários ângulos, as atividades e/ou rotinas das áreas para pontuar o que pode ser alterado, retirado e/ou melhorado. Retornando à nossa história inspiradora, analogamente, significa empregar os recursos disponíveis e fazer deles o melhor uso que se pode, de acordo com o que o momento exige, tal qual o piloto ao utilizar o martelo para consertar o avião em pane.

Ademais, acrescentamos que hodiernamente o sucesso muitas vezes advém da criatividade para ressignificar processos e rotinas, o “fazer diferente” e olhar sob

outras lentes trazem soluções jamais imaginadas, otimizando o tempo e ajudando a atingir metas.

### **2.2.2 A dimensão do sujeito - o parafuso**

A dimensão do sujeito é entendida aqui como um mecanismo para ponderar a subjetividade individual, maximizar os saberes pessoais, atender aos anseios, sem desconsiderar as peculiaridades de cada um, partindo do pressuposto que cada pessoa tem uma vivência familiar com regras e costumes. Para a construção de um bom ambiente de trabalho é essencial a transposição da convivência familiar para a convivência em sociedade. O sujeito aqui é comparado ao parafuso do avião do piloto do “Pequeno Príncipe”, pela sua flexibilidade, para ser ajustado, apertado, afrouxado e, até mesmo, permitir-se encaixar em outros lugares, conforme as circunstâncias. Nessa dimensão, aprender e reaprender são atos contínuos e pressupõe, ainda, considerar os cuidados:

- ✓ Físico: corpo (alimentação saudável, dormir, descansar), atividade física;
- ✓ Emocional: manejo do estresse, auto perdão, autocompaixão, coragem, positividade;
- ✓ Social: pedir ajuda, dar e receber, ser ouvido, relações saudáveis;
- ✓ Espiritual: meditação, conexão com a natureza, silêncio, oração, estudo, crenças.

### **2.2.3 A dimensão política - o motor**

Vislumbramos a dimensão política com o escopo de inserir a formação para os sujeitos de acordo com a legislação e normas vigentes e perpassando também pelos direitos e deveres de cada pessoa como cidadãos e, nesse caso, servidores de uma instituição federal. Um aprendizado que proporcione às pessoas posicionarem-se, com criticidade, frente aos desafios que surgem na vida profissional e também pessoal, sabendo o seu lugar e, principalmente, a importância dos papéis que desempenham na sociedade. Essa dimensão é o motor que move a sociedade, as organizações e as instituições. Tão importante quanto o motor do avião do piloto do “Pequeno Príncipe”.

Todavia, não pode ser pensada sem considerar as outras dimensões. Um motor inerte não poderia alçar voo se não contasse com os recursos dos elementos disponíveis, naquele momento circunstancial do piloto. Nesse sentido, compreendemos que a dimensão política é a propulsora de ações necessárias à uma prática formativa, ao tempo em que precisa se ajustar ao sujeito que dela se beneficia.

Cabe ressaltar aqui, que a dimensão política não pode ser alcançada pelos sujeitos sem antes passarem pelas outras dimensões, pois a pessoa que não tem suas necessidades básicas alcançadas não conseguirá avaliar e refletir a respeito de fatos de seu próprio ambiente, tampouco agir com criticidade em relação ao contexto político nos diversos níveis.

### **2.3 Sementes invisíveis: a formação de servidores técnicos administrativos na UnB**

Assim como as sementes do planeta do “Pequeno Príncipe” a formação é como uma semente invisível, que poderá despertar a qualquer momento, a depender das circunstâncias vivenciadas

A formação dos servidores técnicos da Universidade de Brasília/UnB está prevista no Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI), aprovado em março de 2018. O documento reúne as ações da Universidade nos âmbitos legais, institucionais, pedagógicos, acadêmicos e administrativos, acompanhando as mudanças sociais, políticas e tecnológicas, em atendimento à exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, e determina em seu parágrafo único:

Os resultados da avaliação referida no caput deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Com relação ao desenvolvimento profissional, o documento afirma:

- ser um direito: o processo de formação continuada é um direito dos trabalhadores;
- ser um dever: o reconhecimento do direito dos servidores à formação continuada articula-se com o reconhecimento do dever da Universidade em assegurar esse processo;

- ser equânime: a equidade no desenvolvimento profissional significa reforçar o compromisso com a sociedade democrática, visando atender as prioridades formativas, a fim de melhorar o desempenho dos docentes. Por outro lado, aos servidores técnico-administrativos são destinados programas de formação inicial e continuada, no sentido de ampliar as oportunidades de elevar competências para o desempenho de suas funções;
- ser diverso e valorativo do humano: a qualidade social e política é assumida no sentido de incorporar a referência transformadora que envolve o respeito, a valorização do ser humano, do profissional e do coletivo (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017, p. 33)

O PPPI prevê, ainda: “Programas permanentes de formação continuada, definidos a partir das necessidades/demandas dos servidores docentes e técnico-administrativos” (BISINOTO *et al.*, 2014, p. 44).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado em conformidade com o Estatuto e com os documentos que regem a universidade, tem como objetivo:

Ser um instrumento de gestão que contribua para o alcance dos resultados institucionais e para atingir os objetivos de eficiência, de eficácia, de efetividade e de transparência das informações públicas. O plano encontra-se alinhado aos desafios contemporâneos e às atuais demandas relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à inovação no âmbito da Universidade. (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017, p. 16).

Esse documento prevê a capacitação dos servidores técnicos e instituiu o Plano Anual de Capacitação (PAC):

Devido à realidade laboral cada vez mais complexa e que exige dos profissionais novas competências e habilidades, o planejamento das ações e políticas de capacitação torna-se fundamental. Por esse motivo, anualmente é divulgado o Programa Anual de Capacitação (PAC) relacionando os cursos que serão ofertados, baseados no levantamento das necessidades de capacitação realizado junto aos servidores técnico-administrativos e suas chefias imediatas. Destaca-se que as políticas e ações de capacitação estão abarcadas no escopo de atividades realizadas pela Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), do Decanato de Gestão de Pessoas. (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017, p. 90-91).

A Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), por sua vez, criou a Coordenadoria de Capacitação (Procap), que tem como missão:

A atualização dos Recursos Humanos desta Instituição, visando à qualidade dos seus serviços, e por princípios a melhoria da qualidade de vida e da qualificação profissional; a adequação do perfil de servidores e colaboradores aos diversos ambientes organizacionais; a valorização da sua participação

nos programas desta Universidade e o processo contínuo de treinamento como agente motivador de participação. Em cumprimento aos Decretos 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 e 5.825 de 25 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estabelece seu Plano Anual de Capacitação (PAC). O PAC abrange a previsão das ações de capacitação para o ano. (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2016, n. p.)

O último PAC elaborado em 2018 foi dividido em áreas de atuação: formação básica; uso de *softwares* e sistemas; valorização e respeito à diversidade humana; qualidade de vida no trabalho; rotinas administrativas; secretarias acadêmicas e laboratórios; desenvolvimento docente; desenvolvimento de gestores; tecnologia da informação; formação de colaboradores Procap e qualificação de servidores. Além dessas, estavam previstas, também, ações em outras instituições públicas e escolas do Governo. É possível, ainda, participar de ações realizadas por instituições privadas, com o objetivo de desenvolvimento de competências, tais como participação em eventos e cursos diversos, por meio de publicação de chamadas ou edital a ser divulgado pela Procap. Essa ação depende da disponibilidade financeira da universidade.

Cabe aos gestores, em data pré-estabelecida pela Procap, enviar suas demandas e necessidades de capacitação, observando a prestação de serviço de suas áreas, bem como o perfil de seus funcionários e público-alvo. As solicitações serão analisadas do ponto de vista estratégico da instituição e disponibilidade financeira para sua implementação.

Verificamos que a Procap está em consonância com a legislação que rege a capacitação de servidores, e atende, dentro da sua perspectiva, ao Decreto 5.707/2006 e 5825/2006 visando ao desenvolvimento de competências individuais e profissionais da formação de servidores. Entretanto, na perspectiva deste estudo, percebemos que a ideia de formação vai além do rol de cursos. Há que se registrar, todavia, que o próprio mestrado profissional em educação, dentre outros ofertados aos servidores, constitui uma iniciativa que vai além dos cursos pontuais de capacitação.

O PAC contempla uma gama extensa de cursos e uma infinidade de possibilidades, uma vez que é elaborado anualmente, considerando demandas, sugestões e interesses, os mais diversos, e modalidades de ensino. Porém, é compreensível que muitas demandas não sejam contempladas, tendo em vista que

são 3.158 servidores distribuídos em quatro *campi*, cada um com sua especificidade. Por questões de logística, financeira e outras de ordem institucional e/ou política. Nesse sentido, o IL pode ser considerado uma dessas áreas com particularidades significativas e com um número de atendimento elevado, considerando que é o maior instituto da universidade.

Daí a pertinência deste trabalho, que buscou mapear as maiores dificuldades e necessidades dos servidores do Instituto, com a intenção de implementar um Núcleo de Formação totalmente voltado para o bom desempenho de suas funções e atendimento significativos a seus públicos.

## **2.4 Cativar: formação e competência comunicativa**

Nunca estamos prontos! Cativar significa estabelecer comunicação, imprescindível aos seres humanos, à sociedade em geral e, principalmente, ao ambiente de trabalho. Quando cativamos alguém, passamos a ter necessidade dessa pessoa, e, assim, essa pessoa passa a ser especial para nós, como afirmou a raposa ao “Pequeno Príncipe”. Consideramos a comunicação uma peça fundamental para que as relações se deem de forma harmoniosa. Dessa forma, o circuito cativar, formar e comunicar pode obter resultados surpreendentes.

Considerando que a formação deve, portanto, trilhar caminhos que perpassam por uma diversidade de áreas e temas a fim de garantir a melhoria constante de processos, rotinas e atendimentos, destacamos nesse contexto a competência comunicativa como sendo essencial para o atendimento a todos os públicos com excelência. A diversidade que permeia no âmbito do IL não poderia deixar de estar, também, no conceito de competência comunicativa, que aqui entendemos por comunicar-se em uma determinada língua, nessa perspectiva, pautando-se pela boa comunicação e, conseqüentemente, extrapolar o fazer-se entender, saber falar, como falar e quando falar, de forma adequada de modo a atender com eficiência a quem busca os serviços do IL.

A formação deve ser de forma contínua, permanente como preconiza Alvarado-Prada (2010), com o objetivo de possibilitar que a equipe, ao formar-se, adquira várias competências, necessárias à rotina de trabalho. Com o intuito de somar conhecimentos, este trabalho é pautado pelos estudos de Almeida Filho (2002) que, por sua vez, são embasados pelas pesquisas do sociolinguista Dell Hymes (1971) que

considera a interação social muito importante na aquisição dessa competência para comunicar, pois entende a competência como algo que vai além do mero conhecimento de regras gramaticais e sua aplicação de maneira descontextualizada (DURANTI, 2001).

Esta pesquisa nasceu da observação e da verificação de uma necessidade urgente de possibilitar formação aos servidores técnicos, que são, na estrutura organizacional, a ligação entre os diversos públicos que o IL tem. É possível também chamar a atenção para que se perceba que o ser humano está em constante aprendizado conforme afirma Fleury e Fleury (2001, p. 191): “aprendo lendo, aprendo ouvindo, aprendo errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação na minha cabeça, aprendo observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender e cada pessoa se vê única nesse processo”.

Refletindo o quanto esse ambiente acadêmico provoca esse tipo de resposta ao mundo e à sociedade, o ato de formar-se, buscar o conhecimento, porque também não propiciar isso ao servidor técnico? Uma vez que, conforme as palavras de Dominicé (2012a, p. 19) “a formação não se limita nem a um diploma, nem a um programa, nem a uma lei. Reconhecida como necessária para o exercício de uma profissão, ela também faz parte da evolução de nossa vida pessoal”. Formar-se é essencial, é inerente ao ser humano. Benéfico às organizações como um todo e ao ser que se reconfigura e aprende diariamente. O que se pretende aqui é sistematizar esse aprendizado para que seja possível modificá-lo, ressignificá-lo sempre que o mundo e suas intermináveis transformações, assim o exigirem.

#### **2.4.1 As noções de competências do servidor: profissional e comunicativa**

Considerando todo esse contexto, entendemos ser de igual importância mencionar as competências profissionais que vem a ser a habilidade de julgar assuntos do meio organizacional. As duas competências são essenciais para a formação dos profissionais em questão.

Fleury e Fleury (2001) destacam que a competência profissional é a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultural.

Nesse sentido, recorrem a Zarifian (1999), que elaborou um conceito de competência relacionado ao conceito de qualificação, referindo-se à capacidade da pessoa em assumir iniciativas, de ser proativa e ir além das atividades prescritas, também de ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto. Sendo uma inteligência prática que se transforma e se potencializa na medida em que o ambiente muda e aumenta sua complexidade, verifica-se que essa definição é centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização. Assim consideram o modo como o indivíduo mobiliza seus recursos em um contexto de trabalho, segundo a linha conceitual de autores como Zarifian (1999), Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2004).

Segundo Zarifian (1999), a competência exprime uma mudança essencial nas organizações, configurando uma nova forma de atuação do trabalhador diante destas transformações e, ao mesmo tempo, um novo modelo de gestão da força de trabalho.

Fleury e Fleury (2001, p. 92) trazem o quadro proposto por Le Boterf (1995) sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:

Quadro 4 – Organização de competências

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 92) sobre proposta de Le Boterf (1995)

Observando esse quadro é possível verificar a importância dos conhecimentos formais, informais, da experiência e do relacionamento interpessoal. Como afirma Larrosa (1996, p. 468), “O tempo de nossas vidas está constituído por nossa experiência. Porque a experiência é sempre nossa experiência”. Para a formação integral do homem, um campo não pode ser minorado em detrimento de outro.

Corroboramos o pensamento de Ribeiro (2013, p. 87) quando assinala:

Uma nova visão da educação deveria estar relacionada tanto a pequenos espaços em que se aprende com a partilha de saberes, com a transmissão oral de conhecimento na vida de cada um de nós, pois, de uma maneira ou de outra, somos elos, correntes, fluxos e teias de conhecimento entre humanos. Somos um fio tênue, e ao mesmo tempo forte, desse tecido, que, tecido coletivamente estabelece uma trama ímpar, uma cadeia, sem-fim de conhecimento. Entendendo que a sabedoria não é conhecimento concreto, nem simples quantidade ou extensão da experiência, nem mesmo facilidade no uso do conhecimento e da experiência.

Assim, esse trabalho, que apenas se inicia, considerará todas essas vertentes com vistas à formação de um profissional independente, crítico, congruente com os objetivos de pesquisa, ensino e extensão da universidade.

#### **2.4.2 Competência comunicativa, gêneros textuais e diversidade**

Nunca o ato de escrever foi tão requisitado em toda a história da humanidade. Escrevemos sempre, em todos os lugares e para todos os fins. O advento das redes sociais trouxe a escrita para o centro das atenções e da comunicação. Atualmente, é essencial se fazer entender pelas letras.

Contudo, é preciso discernir e escolher com parcimônia as palavras e, também, os gêneros textuais, uma vez que esses são tipos relativamente estáveis de enunciados e se prestam a uma determinada função comunicativa (BAKHTIN, 1992) Há que se levar em conta, os gêneros que circulam no ambiente institucional, considerando o emprego da norma padrão da língua que deve prevalecer, principalmente em documentos oficiais.

Conforme já citado, consideramos a competência comunicativa no sentido amplo da capacidade de se fazer entender, para o bom desenvolvimento de atividades, no âmbito profissional e das relações de trabalho, de forma escrita e oral. E no que tange aos gêneros textuais, nos atemos ao conceito de Marcuschi (2008, p. 155) :

textos materializados em situações comunicativas recorrentes. Os gêneros textuais são os textos que encontramos em nossa vida diária e que apresentam padrões socio comunicativos característicos definidos por composições funcionais, objetivos enunciativos e estilos concretamente realizados na integração de forças históricas, sociais, institucionais e técnicas. Em contraposição aos tipos, os gêneros são entidades empíricas em situações comunicativas e se expressam em designações diversas, constituindo em princípio listagens abertas... como tal, os gêneros são formas textuais escritas ou orais bastante estáveis, histórica e socialmente situadas.

O autor afirma, ainda, que o estudo dos gêneros textuais vem, nos últimos tempos, tomando uma dimensão multidisciplinar, dado ao interesse de outras áreas pelo tema. Expõe também a relação entre gênero textual e interação social e deixa claro que não são rígidos, inflexíveis e renovam-se, acompanhando as transformações da sociedade.

Tendo em vista a necessidade de padronizar a comunicação oficial no âmbito da Universidade, a Secretaria de Comunicação – SECOM, elaborou um manual de redação e procedimentos, porém, esse se limita a questões pertinentes à área de comunicação e, por essa razão, aborda apenas textos jornalísticos. Entretanto, contém diversas dicas e explicações quanto à forma escrita da língua portuguesa, válido a qualquer texto, produzido em qualquer área.

No trâmite diário de processos e documentos da universidade, textos de gêneros diversos tais como atas, despachos, memorandos, notas técnicas, ofícios, pareceres e requerimentos são elaborados com muita frequência, requerendo do autor conhecimentos da norma padrão da língua portuguesa bem como da instituição como um todo. A finalidade é sempre a boa comunicação, entre a comunidade interna e externa para que os processos sigam da forma mais rápida, eficiente e eficaz possível.

É importante pontuar que os servidores, mesmo com perfis e formação diferentes, muitas vezes executam as mesmas tarefas e elaboram documentos semelhantes, comuns ao trâmite diário de processos pertinente às áreas da universidade.

Também foi elaborado, no âmbito da UnB, no ano de 2011, um manual de padronização de documentos. Contudo, esse já se encontra desatualizado, pois não contém as últimas mudanças da norma padrão da língua portuguesa, o que evidencia, mais uma vez, a relevância de formação aos profissionais que são designados para elaborar os documentos dessa instituição, tão visada e de tamanha importância para a sociedade.

Vale pontuar aqui, como alteração significativa na escrita de documentos oficiais, a recente implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), na Universidade de Brasília, em maio de 2016, com o objetivo de promover a eficiência administrativa. A plataforma foi desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). O sistema possibilitou a libertação do papel, ação fundamental em tempos de escassez de recursos naturais, e a agilidade aliada ao avanço tecnológico ao que concerne aos trâmites burocráticos da administração pública. Com relação à escrita de textos, podemos afirmar que a tecnologia facilita no sentido de que é possível salvar os documentos criados para consultas posteriores e ainda, guardar os modelos de documentos mais utilizados adicionando a vantagem de otimização do tempo e das tarefas a serem executadas.

Na perspectiva de contemplar essa variedade de atores é que apostamos na competência comunicativa para conseguir superar as dificuldades e otimizar relacionamentos interpessoais e processuais.

Assim, entendemos a competência comunicativa como a define Travaglia (2003, p. 17) “a capacidade do usuário de empregar adequadamente a língua nas diversas situações de comunicação”.

Isso significa dizer que competência comunicativa é a capacidade de os usuários utilizarem os enunciados da língua em situações concretas de comunicação. O que envolve a competência linguística ou gramatical para produzir frases que sejam apropriadas ao que se quer dizer em determinada circunstância.

A competência comunicativa, de acordo com Travaglia (2003), envolve também a competência textual, vista como a capacidade do usuário de, em situações de interação comunicativa, produzir, compreender, transformar e classificar textos adequados à interação comunicativa pretendida, uma vez que os textos são a unidade da língua em uso. Aqui se incluem a capacidade de conhecer e saber usar um tipo ou gênero adequado à interação verbal em dada situação de comunicação. Nesse sentido, a competência comunicativa é constituída pelas competências linguística ou gramatical, textual e discursiva.

E nesse prisma, quando lidamos com uma gama de diferenças que vão desde a comunicação com falantes de diversas línguas até a convivência com hábitos e culturas completamente diferentes é salutar pensarmos no desenvolvimento de competência comunicativa para uma comunicação eficiente vislumbrando a diversidade no ambiente de trabalho.

Em uma instituição que recebe e atende um público tão diverso, é fundamental que os servidores trabalhem em um ambiente em que a diversidade e a inclusão integrem a rotina para que possam colaborar e se comunicar eficientemente e se desenvolver profissionalmente.

Conforme as reflexões de Ribeiro (2013, p. 63): “É essa a figura que buscamos na educação. Sair do senso comum e buscarmos na diversidade de pontos de vista o caminho para nossas aprendizagens.”

### **3 O JARDIM DE ROSAS E OS RITOS: SOBRE A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DE PESQUISA, PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE DA FORMAÇÃO**

A linguagem é uma fonte de mal-entendidos.  
Mas, cada dia, te sentarás mais perto...

(Saint-Exupéry, 2009, p. 51)

A raposa explica, docilmente, ao Pequeno Príncipe que ritual é o que faz um dia ser diferente do outro, e isso a alegra, já que pode distinguir os dias dessa maneira. Assim, partindo dessa premissa, pontuamos que toda pesquisa pressupõe, também, um método, um caminho, para que obtenha, de forma séria e válida, dados que se constituirão em conhecimentos e informações para subsidiar a implantação de um projeto de um Núcleo de Formação.

Esse capítulo discorre a respeito da Teoria das representações sociais aplicada à análise dos dados da pesquisa e, também, expõe como a pesquisa foi efetivamente desenvolvida, entendendo por rito o ato ou conjunto de comportamentos que seguem certas regras e se repetem ao longo do percurso, e que pode ser relacionado aos caminhos da pesquisa.

Tendo andado muito, o “Pequeno Príncipe” encontra um jardim cheio de flores. Espantado ele pergunta: “Quem sois?” Elas respondem em uníssono: “Somos as rosas”. Da mesma maneira que nosso ilustre personagem chega à conclusão de ter encontrado um jardim com cinco mil rosas iguais, por vezes um grupo pode ser tão coeso que temos a impressão de ser esse coletivo uma representação única. No entanto, assim como cada flor é única, em seu universo particular, cada pessoa é única, e cada talento é ímpar, por isso as necessidades de cada um precisam ser conhecidas em suas especificidades.

Nessa perspectiva, entendemos que a Teoria das Representações Sociais, tenta entender as lutas, as batalhas, os espaços, as formas de comunicação desses indivíduos e o que eles produzem de saberes no e pelo cotidiano. Corroborando com as palavras de Marcos Alexandre:

É uma modalidade particular porque não é todo “conhecimento” que pode ser considerado representação social, mas somente aquele que faz parte da vida cotidiana das pessoas, através do senso comum, que é elaborado

socialmente e que funciona no sentido de interpretar, pensar e agir sobre a realidade. É um conhecimento prático que se opõe ao pensamento científico, porém se parece com ele, assim como os mitos, no que diz respeito à elaboração destes conhecimentos a partir de um conteúdo simbólico e prático (2004, p. 6).

Assim, considerando que “O processo de representação social permite às pessoas interpretar e conceber aspectos da realidade para agir em relação a eles, uma vez que a representação toma o lugar do objeto social a que se refere e transforma-se em realidade para os atores sociais”. (WACHELKE; CAMARGO, 2007), este capítulo aborda a Teoria das Representações Sociais (TRS) e nos convida a adentrar nessa seara fértil e permeada de significados, simbologias e subjetividade, especialmente voltada à significação de mundo dos nossos servidores técnicos.

Para Forgas (1983, p. 130),

[...] nosso conhecimento é socialmente estruturado e transmitido desde o primeiro dia de nossas vidas, é colorido por valores, motivações e normas de nosso ambiente social na fase adulta e as ideias, conhecimentos e representações são criadas e recriadas tanto ao nível social quanto individual.

A sociedade moderna tem como característica marcante um quantitativo exacerbado de informações que circula na mídia e nas redes sociais. Por nos afetar temos a necessidade de nos posicionar frequentemente e compreender como esses fatos se dão. Os dois processos geradores das representações sociais são a ancoragem e a objetivação. O ato de nos familiarizar com o que acontece ao nosso redor é chamado por Moscovici (2015) de ancoragem, tornar familiar o que é estranho. Já a objetivação diz respeito a trazer para o concreto o que está no plano das imagens. E assim os saberes específicos da interação entre as pessoas passou a ser valorizado, e colocado como conhecimento científico.

### **3.1 A água do poço: as representações sociais e sua importância**

Em certo momento da história, o piloto do “Pequeno Príncipe” se viu em meio ao perigo de morrer de sede. E ficou muito feliz em encontrar aquele tão sonhado poço. A água, nesse momento, significou a vida e a possibilidade de continuar sua jornada. Assim as representações sociais são evocadas, como fonte de retorno à coletividade como forma de conhecimento concebido por um grupo pertencente a uma sociedade e/ou instituição.

Nesse prisma, reportamo-nos à Serge Moscovici (2015), psicólogo social e idealizador da Teoria das Representações Sociais (TRS), introduzindo um novo movimento teórico metodológico por meio dessa teoria, que agrega conhecimento às mais diversas áreas. O autor define Representações Sociais como “entidades quase tangíveis que circulam e se entrecruzam continuamente, no nosso mundo cotidiano através duma palavra, dum gesto, ou duma reunião, em nosso mundo cotidiano” (MOSCOVICI, 2015, p.10) Assim, o autor considera que existem diversos tipos de conhecimento: o formal, o conhecimento científico e o informal, que se dá por meio das interações sociais, e inova ao valorizar os saberes do senso comum.

Uma grande contribuição a essa teoria vem dos estudos de Denise Jodelet (1989, p. 5) que afirma:

Reconhece-se, geralmente, que as representações sociais, como sistemas de interpretação, que regem nossa relação com o mundo e com os outros, orientando e organizando as condutas e as comunicações sociais. Igualmente intervêm em processos tão variados quanto a difusão e a assimilação dos conhecimentos, no desenvolvimento individual e coletivo, na definição das identidades pessoais e sociais, na expressão dos grupos e nas transformações sociais.

As interações sociais, nesse contexto, configuram-se imprescindíveis para o processo de formação e aprendizagem que ali se estabelece diariamente. Conforme pontuam Assis e Melo (2011, p. 2-3):

Compreender a educação enquanto processo de socialização e humanização, significa entender que este processo é marcado por diversas práticas produtoras de subjetividades e que estas práticas não ocorrem apenas na instituição escolar, mas em toda a sociedade, pois, direta ou indiretamente, a educação acontece na família, no trabalho, na igreja, na comunidade e nas relações formais e informais entre as pessoas.

Nessa perspectiva, partindo da definição clássica de representações sociais apresentada por Jodelet (1985) como modalidades de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos e considerando as narrativas dos servidores técnicos administrativos, pretendemos evocar os pensamentos que estes profissionais têm de si e do mundo que os cerca.

Assim, intencionamos partir dos conhecimentos produzidos por esses profissionais, adquiridos em todos os ambientes por eles frequentados, para compreender e verificar suas representações sociais que, sem dúvida alguma,

interferem no trabalho desenvolvido no Instituto. Como afirma Moscovici (2015, p. 95), “o senso comum não circula mais de baixo para cima, mas de cima para baixo; ele não é mais o ponto de partida, mas o ponto de chegada.” Portanto, todo conhecimento foi considerado para a proposição do produto final deste trabalho.

Onde há interação há representação social, e o ambiente pesquisado em questão é rico em encontros, comunicações das mais diversas, e muito propício à reflexão, considerando a variedade de públicos e agentes atuantes. Nesse prisma, a teoria das representações constitui-se em uma forma de compreender esse espaço permeado de conhecimento, subjetividade e idiosincrasias.

### **3.2 O manobreiro e as representações sociais dos servidores do IL**

Ao manobreiro do “Pequeno Príncipe” fora atribuída a função de organizar os vagões com os passageiros, que os despachava ora para a direita, ora para a esquerda. Por analogia, estabelecemos aqui uma relação entre a função do manobreiro e a organização e/ou orientação que os servidores fazem no seu cotidiano do trabalho, o que demanda competências comunicativas para a produção oral e/ou escrita em um determinado gênero textual. As pessoas que convivem nos espaços plurais do IL são, muitas vezes, norteadas por fatores diversos que as levam a optar por um caminho ou outro nos quais leis, regras de convivência social, documentos institucionais são mecanismos utilizados para fazer funcionar uma instituição, obedecendo prerrogativas obrigatórias e legais. E isso implica, além do conhecimento cartorial e burocrático, a sensibilidade para saber ouvir e compreender a diversidade de público e a pluralidade de demandas, adequando-as a uma linguagem ao mesmo tempo técnica e acolhedora.

A representação social não se restringe a formulações conceituais sobre determinada circunstância, ocupa-se também de saberes fundamentados em experiências sociais de forma individual e coletiva e a um conjunto de conceitos construídos diante de um fenômeno social, levando em conta até mesmo a opinião pública, possibilitando as pessoas expressar sua subjetividade e alteridade, mas sujeitas a um pensamento coletivo.

As representações sociais, são, essencialmente, fenômenos sociais que, devem ser entendidos a partir do seu contexto de produção, posto que segundo a definição clássica apresentada por Jodelet (1985), orientam-nos para a comunicação.

Essas representações sociais, que emanam da interação entre os públicos do IL pautam-se também por valores compartilhados na coletividade, e desencadeiam uma performance apresentada à sociedade. Na linha do pensador Zygmunt Bauman a respeito do que ele denomina “mundo líquido”:

Nosso mundo líquido moderno, sempre nos surpreende; o que hoje parece correto e apropriado amanhã pode muito bem se tornar fútil, fantasioso ou lamentavelmente equivocado. Suspeitamos que isso possa acontecer e pensamos que, tal como o mundo que é nosso lar, nós, seus moradores, planejadores, atores, usuários e vítimas, devemos estar sempre prontos a mudar: todos precisam ser, como diz a palavra da moda, “flexíveis”. Por isso, ansiamos por mais informações sobre o que ocorre e o que poderá ocorrer. (BAUMAN, 2011, p. 8)

O autor esclarece que o mundo líquido não tem forma, ninguém mais tem certezas a respeito de nada, pois as mudanças não nos permitem mais “ser”, apenas “estamos”, podemos afirmar “tudo é sempre passageiro”, tal qual as pessoas numa estação de trem.

Portanto, a interação social e a comunicação produzem ciência, pois é por meio das interações interpessoais que as representações surgem, se instalam e definem um grupo, como nos assevera Moscovici (2015, p. 43):

Quando estudamos representações sociais nós estudamos o ser humano, enquanto ele faz perguntas e procura respostas ou pensa e não enquanto ele processa informação, ou se comporta. Mais precisamente, enquanto seu objetivo não é comportar-se, mas compreender.

Seguindo esse raciocínio, procuramos compreender como esses profissionais organizam-se nesse ambiente acadêmico e o que produzem de conhecimento, mergulhados numa instituição altamente exigente com a formação das pessoas e, obviamente, muito demandada por isso. Valemo-nos das palavras de Perrusi (1995, p. 61) quando afirma que “a representação social pode ser considerada como um sistema de interpretação da realidade, organizando as relações do indivíduo com o mundo e orientando as suas condutas e comportamentos no meio social”.

O conhecimento produzido pelos servidores técnicos do IL foi imprescindível para a constituição do produto final dessa pesquisa. Orientou a pesquisa e foi fundamental para se atingir o objetivo inicial, pontuado na introdução deste trabalho.

### 3.3 Na direção da fonte: os caminhos da pesquisa

A fonte foi a remição dos nossos protagonistas, pois sem água não há vida. Assim como não há pesquisa sem um método. Consideramos de importância semelhante os caminhos da pesquisa a serem percorridos a fim de que alcancemos nossos objetivos.

A curiosidade em saber é tão antiga quanto o homem e percorre toda a história da humanidade. Se antes da prática científica as explicações eram formuladas com base em conhecimentos místicos, hoje ela segue padrões e estratégias embasadas em um conjunto de regras ou critérios que servem de referência na busca por respostas para questões ou problemas específicos. Então, para chegar às explicações, é necessário antes estabelecer os objetivos que se pretendem alcançar, e, para tal, formular questões essenciais: Por que ocorre tal evento? Como ocorre esse evento? Onde ocorre? Quando ocorre? Para que ocorre? Para quem ocorre? O que acontece em consequência desse evento?

E para respondermos a essas perguntas precisamos de um método, ou de um caminho.

De forma geral pode-se afirmar que um método é um conjunto de processos empregados em uma pesquisa/investigação, por isso, ele é dependente dos objetivos da pesquisa. É a forma como o objetivo/problema é pensado, não há como a ciência existir sem o emprego de métodos científicos. Qualquer pessoa independente da formação educacional desenvolve atividades diárias baseadas em métodos. Etimologicamente, a palavra método vem do grego, *methodos*, e é formada por *meta*: através de, por meio, e de *hodos*: via, caminho. O que significa ordenar o trajeto por meio do qual se possa alcançar os objetivos projetados.

Com o avanço da tecnologia e da ciência, a busca pelo conhecimento tornou-se obrigação dos servidores nas instituições, uma questão de se manter ativo e de acompanhar as constantes mudanças do mundo em geral. As instituições não querem apenas que o profissional se atualize, é preciso atitude, interação, dedicação em relação às tarefas desempenhadas. Segundo Borges-Andrade (2002, p. 31), a busca pelo desenvolvimento de competências pessoais não é mais uma decisão pessoal, devendo ser uma estratégia organizacional, que passa a ser vista pelos indivíduos como oportunidade de melhorar o desempenho, não somente no cargo que ocupam

em determinado momento. Assim, as instituições passaram a investir em seu potencial humano, como garantia de sobrevivência.

As questões que envolvem o desenvolvimento das atividades humanas, mormente aquelas essenciais para as organizações, também devem ser observadas do ponto de vista de uma evolução com relação aos termos empregados ao longo do tempo. Termos como reciclagem, treinamento, aperfeiçoamento, atualização e capacitação estão em desuso, pois todo e qualquer profissional deve estar apto a pensar, agir e reagir no ambiente de trabalho e a buscar uma continuidade da sua formação para atingir a excelência no desempenho das suas atividades. Atualmente, usa-se o termo formação continuada, todavia, nosso propósito com essa pesquisa é de uma formação integral que não se confunda com a ideia de capacitação ou de treinamento, ainda que a formação não prescindia desses momentos em situações pontuais.

De acordo com Collares e Moysés (1995), o campo de discussões sobre formação continuada, ou capacitação em serviço, é relativamente recente e, portanto, ainda um tanto nebuloso, não estando, ainda, totalmente delimitado. O próprio conceito de formação continuada ainda está em construção e, por si só, já representa um desafio. Também representa um desafio, avaliar a relevância da formação no trabalho.

De acordo com Abbad (1999), o desempenho do indivíduo no trabalho, vai além do saber fazer (habilidades); o indivíduo também precisa querer fazer a tarefa (motivação) e ter condições do ambiente para tal, portanto, analisar a importância da formação compreende avaliar o desempenho, a motivação e as atitudes dos profissionais após a formação.

No caso deste trabalho, a formação foca no desenvolvimento da competência comunicativa, que, de acordo com Almeida Filho (2009), é a “capacidade de mobilizar e articular conhecimentos de língua e de mundo em comunicação, sob certas atitudes, em interação, com o propósito de se situar socialmente numa língua.” Em relação à linguagem, Botelho (2009), com base nos escritos de Vygotsky, afirma que a linguagem tem duas funções básicas: serve como forma de intercâmbio social, de comunicação por intermédio do pensamento verbal e dos signos e serve também como forma de pensamento generalizante, isto é, a linguagem generaliza, agrupa todas as ocorrências de uma mesma classe de objetos, diferenciando-as de elementos de outras categorias.

Aliada à necessidade de interação social, a linguagem também possibilita compartilhar significados entre os membros de uma cultura. Os significados, portanto, não são elementos estáticos. Eles podem se modificar no decorrer da história do indivíduo. É nesse sentido que adquire relevância esta proposta de investigação, uma vez que, além dos conhecimentos técnicos adquiridos nos cursos de formação, também devem ser desenvolvidas habilidades interpessoais, incluída a competência comunicativa, com vistas à interação com o público atendido.

Acrescenta-se a esse cenário a questão da inclusão, ou seja, do cumprimento da legislação no que se refere às garantias da pessoa surda, em que se verifica ser necessária e urgente uma formação que também contemple a Língua Brasileira de Sinais – língua de comunicação dos surdos, conforme regulamentado pelo Decreto 5626/05 (Brasil, 2005):

o Poder Público, as empresas concessionárias de serviços públicos e os órgãos da administração pública [...] devem garantir às pessoas surdas o tratamento diferenciado, por meio do uso e difusão de Libras e da tradução e interpretação de Libras/Língua Portuguesa, realizados por servidores e empregados capacitados para essa função, bem como o acesso às tecnologias de informação.

Nesse sentido, aderimos ao pensamento de a Prometi e Castro Jr. (2015, p. 171), concordando que:

Não basta apenas incluir a Libras nas universidades, é preciso conhecer e adquirir dados que muitas vezes na graduação não se adquire, mas que é desenvolvido na prática profissional e no próprio ensino e na inter-relação com profissionais e alunos na comunidade acadêmica. Um eixo de estudo e mais pesquisas na área mostram a viabilidade deste tema para futuras pesquisas, e o estudo do tema ensino de Libras e inovação irá possibilitar aos futuros profissionais de diversas áreas a reflexão sobre a importância do reconhecimento da Pessoa Surda.

Assim, entendemos que as escolhas metodológicas delimitam o caminho a ser percorrido, o qual apresentamos a seguir.

### **3.4 A roldana, o balde e a corda: escolhas metodológicas**

O Pequeno Príncipe e seu amigo piloto ficaram muito felizes ao encontrar uma esperança. Porém, não bastou encontrar a fonte, repleta de água. Sem os instrumentos adequados eles jamais chegariam ao objetivo. A roldana, o balde e a corda foram instrumentos que possibilitaram o acesso à água para que a viagem não

acabasse antes do esperado. Esse capítulo também apresentará ferramentas essenciais à nossa jornada, sem as quais também não poderíamos ir adiante.

### **3.4.1 A roldana**

Nas instituições, a participação dos indivíduos deve ser estimulada, em um processo contínuo de formação, por meio de uma abordagem que evidencia a aprendizagem colaborativa, a participação coletiva e a transformação organizacional. Para o desenvolvimento deste trabalho, optamos pelo método da pesquisa-ação, que objetiva simultaneamente, a intervenção, a elaboração de conhecimento e o seu desenvolvimento, conforme afirmam Terence e Escrivão Filho (2006, p. 5).

Thiollent (1988, p. 14) define o método da pesquisa-ação como uma investigação de base empírica, com a intenção de envolver os atores na pesquisa, de forma que todos colaborem para a elucidação da realidade em que estão inseridos, buscando a solução para os problemas, por meio da vivência. O método consiste em ações e investigação, que não se limita apenas a descrever uma situação, mas também a gerar acontecimentos que podem trazer mudanças para o ambiente pesquisado. O maior objetivo desse tipo de pesquisa é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações nas organizações.

Identificam-se as seguintes fases da pesquisa-ação nas organizações: conscientização do indivíduo ou grupo, aprofundamento na pesquisa dos problemas da organização, proposta coletiva de ação, na busca de soluções ou mudanças, que são também objeto de investigação e avaliação. Entende-se que as sínteses finais e a experiência acumulada formam a base de um possível avanço no conhecimento prático das organizações. Terence e Escrivão Filho (2006, p. 6-7), com base em diversos autores, apontam as principais características da pesquisa-ação: é flexível, pois se delinea à medida que se desenrola, de modo que o pesquisador não conhece antecipadamente o caminho que irá percorrer para atingir os objetivos definidos por ele mesmo e pelos demais envolvidos na investigação; é um método adaptável, que auxilia os pesquisadores e usuários a lidarem com a inserção de conhecimentos na prática; demanda o envolvimento integral do investigador na tentativa de mudar a organização; preconiza que o problema de pesquisa deve ser formulado com base nos dados coletados para o diagnóstico e na discussão do tema com os sujeitos envolvidos, não, *a priori*, pelo pesquisador, o que faz pressupor a participação ativa

de pesquisadores e representantes dos grupos implicados, bem como a existência de um diálogo aberto entre esses.

A pesquisa-ação resulta na interação do pesquisador com os sujeitos envolvidos, que colaboram na identificação dos problemas organizacionais e de sua possível solução, tendo, como princípio, a não predeterminação e adaptação situacional, uma vez que as próprias relações estabelecidas no ambiente de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis; está orientada para o futuro, pois facilita a criação de soluções voltadas para um futuro desejado pelos interessados, processo no qual o presente é considerado um momento de análise da situação vigente e o futuro próximo uma instância a ser levada em conta ao se delinearem as ações e suas chances de êxito.

É, também, por meio da pesquisa-ação que se estabelece que os dados coletados representam a realidade organizacional como um todo e não uma amostra, configurada estatisticamente, sendo, de forma geral, obtidos por meio de técnicas implicativas e interativas, como entrevistas, discussões em grupo e observação participante; propõe que os dados sejam levantados, tendo em vista elaborar-se o diagnóstico organizacional, ou seja, a identificação dos problemas e a formulação de alternativas de soluções, ajustadas às necessidades reais da organização; e, finalmente, demanda desenvolvimento teórico para informar um desenvolvimento de prática mais confiável e consistente, de modo que ferramentas, técnicas, modelos ou métodos desenvolvidos são possíveis expressões do resultado da pesquisa-ação.

Para que se tivessem parâmetros com relação à significância da formação no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos, o material da pesquisa foi elaborado prevendo as necessidades do público diversificado do IL, com vistas a obter o maior número possível de dados e informações, para subsidiar as ações e nortear a produção de conhecimento.

A pesquisa, de caráter qualitativo, prevê a pesquisadora atuando de forma participante, não só como observadora, considerando que ela integra o quadro de servidores do Instituto de Letras. Com esse propósito, foi ofertado um curso, no qual os servidores técnicos foram convidados a se inscreverem, para rodas de conversa, momento em que expuseram, por meio de suas próprias narrativas, seus anseios, desejos e carências quanto ao trabalho executado no Instituto, manifestando, assim, suas percepções acerca de sua formação.

O livro base/inspiração desse trabalho “O Pequeno Príncipe” foi lido proposto como leitura prévia e, de forma condensada, foi relido em grupo, com o intuito de aguçar a curiosidade dos colaboradores da pesquisa, que fizeram o exercício de elaborar analogias por meio dos ensinamentos contidos nessa literatura e na realidade experienciada pelos colaboradores da pesquisa. Os gêneros textuais foram trabalhados em todos os momentos, uma vez que os encontros foram registrados pelos próprios servidores, o que concorreu também para a expressão da competência comunicativa.

### **3.4.2 A corda e o balde**

A pesquisa realizada no Instituto de Letras contou com a participação da equipe de servidores técnicos, convidados a contribuir com a pesquisa. Se nosso objetivo principal é colaborar, de forma sistematizada, com a gestão do Instituto, elaborando um projeto para implementação de um Núcleo de formação para os profissionais em serviço no IL, lançamos a corda durante um curso ofertado a um grupo de dezesseis servidores que, nas rodas de conversas propiciadas pelas reflexões desencadeadas pela (re)leitura do livro “O Pequeno Príncipe”, contribuíram com suas narrativas acerca das expectativas e necessidades de formação continuada e, assim, procuramos compreender o que pensam os servidores técnicos sobre a sua formação.

Durante a realização de oficinas, nas quais, em interação com a pesquisadora, a partir de atividades de produção escrita, os participantes tiveram a oportunidade de manifestar suas dificuldades, seu potencial e seus interesses com relação à demanda de cada área de atuação. Todo o material coletado compôs um acervo de dados para a elaboração do plano de formação desses servidores.

A análise de suas narrativas e representações sociais, em meio ao percurso, contribuiu de forma ímpar a essa pesquisa que pretende além de colaborar com a administração pública, humanizar o ambiente em que esses públicos se encontram diariamente, pois somos todos eternamente responsáveis por aquilo que cativamos, como diria Saint-Exupéry.

O balde representa o material coletado entre os servidores e que, após analisado à luz da TRS serviu de repertório para a confecção do projeto do Núcleo de Formação, o produto a ser entregue como resultado desta pesquisa e como contribuição ao Instituto de Letras e à UnB.

### **3.4.3 Ouvir é preciso**

Para além dos lugares naturais de educação, é consenso que a formação se dá em locais diversos, tanto no que concerne às ações nos espaços formais (escolas e universidades), espaços não formais (igrejas, associações, clubes) e, ainda, na informalidade (conhecimentos apreendidos não intencionalmente, na interação do dia a dia), conforme menciona Alheit e Dausien (2006, p. 178), quando se referem ao documento “Memorandum sobre a educação e a formação ao longo da vida”, elaborado pela Comissão Europeia (2000). O que causa estranheza é pensar a universidade como um lugar de negação à formação, onde a própria percepção do ato de formar-se pode ser “desativada”.

Essa análise foi possível por meio de uma pesquisa de mestrado com foco em formação, na qual foi proposto um curso visando conhecer as percepções que os servidores técnicos do Instituto de Letras (IL) da Universidade de Brasília (UnB) têm a respeito de sua formação e, com base nas suas narrativas identificar as suas expectativas em relação à sua própria formação. A perspectiva do curso evidenciou o paradoxo que há na universidade. Considerando a ambiência totalmente favorável à aquisição de conhecimentos e aperfeiçoamento de suas habilidades, era de se esperar que a formação dos servidores técnicos administrativos fosse uma ação natural, corriqueira, voltada para esses profissionais não apenas nos aspectos técnicos de suas funções, mas, também, enxergando-os como seres políticos capazes de ressignificar seus espaços.

Pautamo-nos pelo sentido de formação que Gadamer (2005, p. 45) dá a esse termo, pois “Hoje, a formação está estreitamente ligada ao conceito de cultura e designa, antes de tudo, a maneira especificamente humana de aperfeiçoar suas aptidões e faculdades.” Assim, buscamos e propomos uma formação para a autonomia dos sujeitos, para que os servidores técnicos possam colocar-se diante das situações cotidianas de forma crítica e reflexiva, objetivando dar respostas cada vez mais rápidas e sensatas de acordo com o que o mundo e as cotidianas transformações assim os exigirem. Gadamer (2005, p. 48; 50) afirma que “o trabalho forma” e que “cada indivíduo está sempre a caminho da formação e da superação de sua naturalidade...”.

Nessa perspectiva, consideramos também os saberes pessoais, adquiridos informalmente, pois as pessoas são formadas sempre, em todos os ambientes em

que atuam, conforme também ressalta Dominicé (2012, p. 20): “A formação não se limita nem a um diploma, nem a um programa, nem a uma lei. Reconhecida como necessária para o exercício de uma profissão, ela também faz parte da evolução de nossa vida pessoal.”

O autor afirma, ainda, que a formação pertence a cada época, estando em constante mudança, e cada sujeito é único em sua busca. Cada experiência constitui-se em um enriquecimento a mais nessa esteira que nunca cessa. Com o objetivo de valorizar o indivíduo com a sua bagagem intelectual, suas vivências e experiências é que nos valem das narrativas como forma de expressão, e como afirma Jorge Larrosa:

as palavras produzem sentido, criam realidades e, às vezes, funcionam como potentes mecanismos de subjetivação. Eu creio no poder das palavras, na força das palavras, creio que fazemos coisas com as palavras e, também, que as palavras fazem coisas conosco. As palavras determinam nosso pensamento porque não pensamos com pensamentos, mas com palavras, não pensamos a partir de uma suposta genialidade ou inteligência, mas a partir de nossas palavras. E pensar não é somente “raciocinar” ou “calcular” ou “argumentar”, como nos tem sido ensinado algumas vezes, mas é sobretudo dar sentido ao que somos e ao que nos acontece. (LARROSA, 2002, p. 20-21)

As narrativas colaboram no sentido de dar voz a esses profissionais que poderão expressar como veem a própria formação tendo em vista o trabalho que desenvolvem na universidade, e suas carências e necessidades individuais. E, ainda, qual a forma de serem mais efetivos com relação às tarefas desempenhadas, com a formação que já possuem. Delory-Momberger (2012, p. 39) questiona se há vida fora da narrativa quando afirma “Pela narrativa, os homens tornam-se os próprios personagens de suas vidas e dão a elas uma história”.

A opção por ouvir as narrativas dos servidores também tem o objetivo de fazer com que esses profissionais se sintam importantes para a universidade e para o trabalho que é desenvolvido para a sociedade em geral. Nesse processo de valorização das pessoas, ao trabalharmos com a leitura e a literatura, intencionamos proporcionar momentos em que as pessoas se sintam cuidadas, olhadas e respeitadas em sua singularidade, humanizando as ações para, assim, trazer a formação de maneira leve e agradável, atentando-nos ao que diz Dominicé (2012, p. 23): “A narrativa elaborada oralmente e por escrito coloca em cena os elementos de

socialização, decorrendo, principalmente, das condições materiais de existência, da cultura familiar de origem e do meio geográfico de socialização.”

Com esse intuito, os encontros foram organizados de forma que os participantes pudessem se colocar como pessoas, e como profissionais pertencentes a um lugar com o qual se identificam.

Esse processo visou, também, verificar com base na Teoria das Representações Sociais o que esses profissionais produzem de conhecimento, como equipe de trabalho, pressupondo a comunicação e as interações sociais que ali existem. Essas interações, tal qual Serge Moscovici (1978) preconiza, modificam, reelaboram e ressignificam os conhecimentos consensuais e reificados, e dá sentido e vida ao ambiente de trabalho, local de encontro de todos os públicos atendidos pelo Instituto de Letras. Nesse prisma Macedo (2012, p. 68) traz a seguinte reflexão:

De todo modo, mesmo que compreendamos a formação como um fenômeno que se realiza no sujeito, como ontogênese, ou seja, como caminhada do Ser para seu aperfeiçoamento infindável, aqui, como implicação política e opção analítico-reflexiva, contexto esse, em que as pessoas experimentam práticas “formativas” veiculadas por iniciativas das mais diversas intenções e matizes e que se propõem a agir orientadas por um currículo e por políticas que as orientam.

Com o intuito de considerar todos os sujeitos envolvidos nesse processo, todos os conhecimentos que permeiam o ambiente e, ainda, a comunicação e relações interpessoais que ali se estabelecem, os encontros foram focados na humanização de todas as ações. Entendendo porque só os humanos buscam a formação, consideramos essencial nessa jornada focar o tratamento às pessoas de forma diferenciada, valorizando a subjetividade de cada um.

### **3.5 Pensando e cativando pessoas**

O curso foi elaborado para atender aos 58 servidores técnicos do IL. Para uma melhor adesão foram formadas duas turmas em horários distintos, de forma a não atrapalhar suas tarefas e a não interferir na rotina diária de atendimento das áreas. Inicialmente, a ideia não chamou a atenção dos servidores, sendo necessário um trabalho de convencimento individualizado com as devidas explicações sobre o teor da pesquisa e suas intenções.

É preciso destacar que a frustração inicial foi grande levando ao sentimento de que o tema escolhido para a pesquisa fora equivocado. A primeira impressão foi de

que as pessoas não estavam interessadas em sua própria formação. Porém, essa constatação mudou logo no primeiro encontro do curso, cuja programação estava assim determinada, considerando seus objetivos e a metodologia prevista:

A flor única: dinâmica de apresentação;

Criar laços: dinâmica de aproximação;

O martelo, o parafuso e o motor: as três dimensões da formação;

Ouvir é preciso: relatos de experiência de formação;

Compreender é fundamental: registro escrito das sugestões propostas.

Pensando nas pessoas e buscando uma aproximação, o título dessa atividade foi proposto com a finalidade de chamar a atenção para um curso diferenciado: “Ouvir Estrelas – um espaço para as narrativas dos servidores técnicos sobre formação”. Essa metáfora, mais do que relacionar ao livro *Inspiração – O Pequeno Príncipe*, teve o objetivo de colocar em evidência os protagonistas dessa ação, considerando-os como verdadeiras estrelas.

Ao final obtivemos dezesseis inscritos, o que corresponde a 28% do quadro de servidores lotados no IL. Muitos não puderam participar em função de atividades inadiáveis já iniciadas, ou por estarem de licença ou férias.

Com relação à escolaridade do grupo que participou da atividade todos têm formação acima do exigido para os cargos que ocupam. Dois participantes estão cursando mestrado, e 12 demonstram proficiência em línguas estrangeiras.

### **3.6 A flor única**

No primeiro encontro, com o objetivo de culminar em reflexões profícuas com relação à ideia de formação, foi realizada uma roda de conversa para socialização de pontos de vistas retirados do livro “O Pequeno Príncipe”, cuja leitura foi sugerida previamente. Essa leitura teve o propósito de colocar foco na humanização das ações cotidianas e tornar esse momento atrativo, propiciando aos participantes o estabelecimento de uma ponte entre as metáforas do livro e as situações por eles vivenciadas, no dia a dia.

Já nesse momento foi possível perceber que aqueles profissionais não poderiam ter interesse em formação, uma vez que foram treinados para tratar e lidar com a formação de outros (alunos e professores), sem considerarem que a sua própria

formação pudesse ser mais do que uma capacitação ou um treinamento específico. Era como se a “tecla” formação, para eles, simplesmente estivesse desativada.

Ficou muito claro que sequer entendiam o que estavam fazendo ali, pois não se viam como sujeitos passíveis de formação em seu sentido amplo. Parece até uma ironia pensar que para estar naquele lugar e desempenhando aqueles papéis tivessem eles próprios que deixar de se preocupar com a evolução de suas vidas, no que concerne à aquisição de conhecimentos.

Apesar de muitos serem profissionais extremamente capazes de desempenhar suas funções, não se percebem como sujeitos críticos, capazes de refletir e de ressignificar seus espaços e, principalmente, o ambiente de trabalho. Não se veem, portanto, como potenciais pesquisadores, aptos a fazerem uso de seus direitos previstos em lei. A eles, informações a respeito de pesquisas e eventos não são repassadas, pois esse tipo de comunicação é, normalmente, endereçado apenas a alunos e professores.

Muitos afirmaram nunca ter tido acesso à informação simples de como elaborar um *curriculum Lattes*, por exemplo. E quanto trabalho técnico cabe em um currículo! O mesmo trabalho que cabe no currículo de um servidor docente não é considerado como possível de constar em um currículo de um servidor técnico que compôs a mesma equipe de trabalho.

Nas rodas de conversas, entre reflexões e compartilhamento de experiências e anseios, foi possível constatar que eles não tinham noção de informações simples relacionadas a aspectos de sua formação. Lamentável verificar e atestar a universidade como um não lugar de formação para um dos segmentos que a compõe. Logo a universidade, onde a democracia tantas vezes é evocada! Aqui foi possível sentir a frieza da academia, e concordar com as palavras de Pollak (1989, p. 6) “Distinguir entre conjunturas favoráveis ou desfavoráveis às memórias marginalizadas é de saída reconhecer a que ponto o presente colore o passado.”

O fato de a academia privilegiar uns, em detrimento a outros é, sem dúvida alguma, uma contradição. Mas é preciso vivenciar o seu dia a dia para perceber isso. Elaborar políticas de formação e aplicá-las parcialmente fere o princípio da isonomia, presente nos discursos atuais.

Não basta, por exemplo, dar a oportunidade de o servidor técnico cursar uma pós-graduação. Há que se garantir também sua participação nas aulas e nas ações previstas no curso e, ainda, possibilitar que ele de fato possa estudar com a

disponibilidade que uma formação dessa dimensão requer. Mais do que isso, é essencial que ele tenha a consciência da importância de sua formação como ser integral, considerando as dimensões de sujeito, prática e política dessa formação para o universo acadêmico no qual está inserido.

### 3.7 Criar laços

No segundo dia dessa ação foi disponibilizado um vídeo para trabalhar valores e temas relacionados à interação entre as pessoas. As questões abaixo nortearam a conversa e trouxeram palavras chaves importantes do ponto de vista desse estudo:

- o que tem sido um valor para você?
- como estamos plantando nossos valores?
- nossos valores mudam com o passar do tempo?
- o que é sucesso para você?

Após a conversa, cada um teve a oportunidade de contar uma história que o impactou em algum momento de sua vida, e foi possível o levantamento das seguintes expressões e palavras: “grupo *versus* equipe”; “a boa convivência e a interação entre os colegas de trabalho é muito importante”; “lidar com pessoas é complexo”; “momentos informais para a equipe de trabalho com o intuito de criar laços”; “é importante ter um líder para direcionar a equipe”; “sugestão de rodízio da equipe de trabalho nas áreas para melhorar o conhecimento do trabalho do outro e a interação interpessoal”; “a importância do entrosamento entre servidores técnicos e servidores docentes”; “decepção e frustração nos tornam resilientes”.

A cada momento e a cada assunto abordado por eles mesmos sentiam-se mais à vontade para se colocarem diante do que emergia no grupo e para o grupo. Dar voz a essa equipe de profissionais foi enriquecedor para o produto a ser elaborado a partir desta investigação. Nesse prisma, reconhecemos as valiosas palavras de Bakhtin (1961, p. 293):

Viver significa tomar parte no diálogo: fazer perguntas, dar resposta, dar atenção, responder, estar de acordo e assim por diante. Desse diálogo, uma pessoa participa integralmente e no decorrer de toda sua vida: com seus olhos, lábios, mãos, alma, espírito, com seu corpo todo e com todos os seus feitos. Ela investe seu ser inteiro no discurso e esse discurso penetra no tecido dialógico da vida humana, o simpósio universal.

Foi possível avaliar o quanto, em dois encontros, eles puderam abrir o olhar e partir de pontos de referências diferentes para cada questão. Dessa maneira, puderam sair de seus lugares comuns para vislumbrar o universo extremamente enriquecedor do qual fazem parte e ajudam a construir diariamente.

### **3.8 A interação em outros planetas**

A partir desse ponto foi realizada uma interação na plataforma Moodle para continuar colhendo, nas narrativas escritas, suas percepções, interesses e necessidades a respeito de formação.

Fóruns com temas pertinentes foram propostos para a interação pelos participantes. Materiais diversos, tais como vídeos, filmes, textos, imagens, livros e poesias foram disponibilizados e/ou sugeridos diariamente com o intuito de trazer reflexões, considerando as pessoas como seres integrais e que se posicionam nas diversas áreas de suas vidas.

Além disso, algumas atividades foram propostas, nesse ambiente, com o objetivo de estimular a criatividade e a autovalorização, levando os participantes a se perceberem capazes de ir em busca de seus sonhos, seus desejos e ainda, suas necessidades com relação à sua formação.

Todo esse material sugerido corrobora a afirmação de Ribeiro (2013, p. 87):

Mas não somos padronizáveis. Somos seres únicos. Com saberes e experiências singulares, próprias de cada movimento que são urdidos numa teia única e particular, ainda que entrelaçada a outras tantas teias. O fuso que nos impulsiona pode ser o mesmo, mas o compasso tem um ritmo singular.

A ideia de que a formação se dá sempre deve vir acompanhada de um olhar crítico e aberto a esses saberes diversos que permeiam os ambientes nos quais os servidores convivem e passam grande parte de suas vidas.

Na interação a distância ficou nítido que mais que formação, os servidores valorizam intensamente as relações interpessoais, consideram essencial a consolidação de um bom convívio com as pessoas para que possam se desenvolver como equipe de trabalho, como pessoas e, ainda, como instituição. Esse convívio, para eles, é um norteador também da produtividade das áreas, e influencia diretamente no atendimento ali prestado, e na fluidez dos processos tramitados em

cada ambiente de trabalho. Onde há mais interação há mais produtividade e respostas mais rápidas às demandas.

Nesse processo, as atividades propiciaram a reflexão de quem eles são, da inteligência de que são dotados, da criatividade inerente a todos, da formação que já possuem e do lugar que ocupam dentro da universidade e, em especial, no IL. Chegaram à conclusão de que as diferenças existentes no ambiente é uma questão de cultura e que nenhum trabalho pode ser minorado em detrimento a outro.

Nesse sentido, é fundamental compreender que quando produz uma reflexão crítica sobre o próprio conhecimento, quando registra as vivências e elabora um relatório, também o servidor técnico administrativo está realizando uma atividade de pesquisa, porque já está produzindo algo novo e isso não é prerrogativa somente dos demais segmentos que formam a universidade. Não é especificidade de discentes e docentes.

### **3.9 Compreender é fundamental**

Tomemos aqui como mote, para reflexão, o diálogo entre o Pequeno Príncipe e o geógrafo. Quando o geógrafo demonstra, com simplicidade, ao Pequeno Príncipe a diferença que há entre o conhecimento teórico dissociado da prática, definindo as posições do geógrafo e do explorador.

Nesse sentido, compreender não se limita a dominar teorias, ou a ofertar cursos que capacitem o servidor a atuar com desenvoltura na sua área, mas também implica a percepção de como, quando, onde, porque, para que e para quem aplicar os conhecimentos adquiridos, tendo sempre em vista que a exploração começa em nós mesmos.

### **3.10 A análise: depois de ouvir estrelas**

Participaram da pesquisa 16 colaboradores de ambos os sexos (6 homens e 10 mulheres), com idade entre 31 e 56 anos, servidores públicos do quadro de técnicos administrativo lotados no Instituto de Letras da UnB, convidados a participar do curso “Ouvir Estrelas – um espaço para as narrativas dos servidores técnicos sobre formação” e que, voluntariamente aceitaram contribuir para a pesquisa participando das rodas de conversas e das interações na Plataforma Moodle.

Foram elaborados e aplicados os seguintes instrumentos: 1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; 2). Registro escrito das frases e expressões chaves durante as rodas de conversas e coletas dessas intervenções durante as interações na Plataforma Moodle.

Assim, inicialmente, reunimos em três grupos as expressões com maior incidência de registros tanto nas rodas de conversas quanto nos textos escritos na plataforma Moodle, agrupando-as em categorias, consoante as dimensões da formação relacionadas na seção 2.2: Categoria 1 – Dimensão Prática; Categoria 2 – Dimensão Política e Categoria 3 – Dimensão do sujeito, conforme o quadro a seguir:

Quadro 5 - Categorias de análise

Categoria/ Dimensão	Prática	Política	Sujeito
	“grupo <i>versus</i> <b>equipe</b> ”	sugestões diversas de formação	“lidar com pessoas é complexo”
	“é importante ter um líder para direcionar a <b>equipe</b> ”	diretrizes que garantem a formação dos servidores técnicos	“decepção e frustração nos tornam resilientes”.
	“sugestão de rodízio da <b>equipe</b> de trabalho nas áreas para melhorar o conhecimento do trabalho do outro e a <b>interação</b> interpessoal”	conhecer os direitos e possibilidades dos servidores técnicos	“momentos informais para a <b>equipe</b> de trabalho com o intuito de criar laços”
	falta e/ou dificuldade de conseguir informações	elaborar projetos voltados para os servidores técnicos, articulados	“a boa convivência e a <b>interação</b> entre os colegas de trabalho é muito importante”
	falta de clareza quanto à realização de atividades de servidores docentes e servidores técnicos		“a importância do entrosamento entre servidores técnicos e docentes”
			adocimento físico e mental dos servidores técnicos
			a importância de ouvir os servidores técnicos
			Falta de valorização dos profissionais servidores técnicos
			Hierarquização
			Super valorização do servidor docente em

			detrimento ao servidor técnico
--	--	--	--------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Para a elaboração da análise, retomamos a noção de "Representação social" postulada por Moscovici (2015, p. 10), notadamente, quando a concebe como produto partilhado por sujeitos sociais, de modos que tais representações dinâmicas se "penetram e influenciam" na mente de cada indivíduo, seja na dimensão do pensamento e da prática cotidianas, o que a torna dinamicamente recriada a partir da interação social. Nessa esteira, retomamos Denise Jodelet (1989, p. 5), quando afirma que Representações Sociais-RS são sistemas de interpretação, que regem nossa relação com o mundo e com os outros, de modo a orientar e organizar as condutas e as comunicações sociais, intervindo em processos tão variados quanto a difusão e a assimilação dos conhecimentos, no desenvolvimento individual e coletivo, assim como na definição das identidades pessoais e sociais, na expressão dos grupos e nas transformações sociais.

Nesse prisma, ao abordarmos, ancoradas em Moscovici (2015) esse tipo de conhecimento específico do "senso comum", estamos relacionando as percepções individuais dos servidores técnicos às interações e trocas sociais que ocorrem no contexto social em suas múltiplas dimensões de modo que, ao explorarmos a forma como concebem a sua própria formação, entendemos que a partir dessas inter-relações se forjam o estabelecimento das RS acerca de seu papel e de sua prática, num processo permanente e dinâmico de reconstrução entre o conhecimento científico e o chamado "senso comum".

Desse modo, os dados aqui coletados e analisados referem-se a um restrito recorte contextual, desenhado a partir dos encontros presenciais nas rodas de conversas e nas interações na Plataforma Moodle, durante o desenvolvimento do curso ministrado com o objetivo de, ao tempo de estabelecer relações, gerar os dados que embasam esta pesquisa e subsidiam a proposta de nosso produto final.

Assim, ouvindo as estrelas, ou os colaboradores, servidores técnicos do IL, com suas respectivas particularidades representacionais sobre sua própria formação, entendemos que essas devem ser consideradas portadoras de elementos que podem apontar certos conjuntos de sentidos que compõem o discurso social sobre essa formação e desvelar os anseios desses profissionais num contexto maior.

Concordamos e defendemos a formação numa perspectiva mais ampla e que considere o servidor técnico como ser integral de igual importância no bojo do tripé de constituição da universidade, conforme destacamos na introdução desta seção. Portanto, considerando que a formação a ser destinada aos servidores técnicos não pode se limitar a treinamentos pontuais, e que é muito mais complexa do que o "senso comum" faz crer, defendemos, nesse sentido, um maior conhecimento de suas possibilidades alicerçadas nos anseios representativos desse grupo a fim de que haja um diálogo mais profícuo entre os demais componentes do tripé que forma a universidade, sobretudo, na Universidade de Brasília, considerando a integração dos saberes pessoais e profissionais desses servidores.

Desse modo, de posse dos elementos que nos serviram de base para a categorização dessas representações e, conscientes de que essas categorias e suas subdivisões ocorrentes não são rígidas nem estáticas, mas estão entrelaçadas e sempre em movimento, assim como o ser humano passamos aos dados, dialogando com o recorte da literatura pertinente, conforme nossa opção para a discussão neste trabalho.

Nessa esteira, nesse entrelaçar que, supomos, ocorre entre o saber social e a ciência, bem como entre os conhecimentos pessoais e profissionais dos colaboradores desta pesquisa vamos à análise:

Em relação à Categoria Prática, os sujeitos concordam de forma quase unânime que é fundamental que haja rodízio da equipe de trabalho nas áreas para melhorar o conhecimento do trabalho do servidor e, por extensão a todos os públicos atendidos pelo IL. Nesse aspecto, essa categoria se entrelaça à Categoria Sujeito, posto que há consenso de que nas equipes é salutar que haja a interação interpessoal”.

Ao analisarmos as principais palavras e frases retiradas dos momentos de interação no curso, depreendemos que o quesito relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, como eles se sentem a partir das relações ali estabelecidas é de suma importância para o desenvolvimento de suas funções, para o clima institucional e, também, para que a formação se dê de maneira tranquila e profícuo para a universidade.

Na plataforma Moodle verificamos uma preponderância também de temas relacionados à interação interpessoal e ainda, suas lutas, conquistas, frustrações e alegrias em suas trajetórias de vida, até chegarem à universidade. A maioria dos

depoimentos fala a respeito de muito esforço e superação nos campos profissional e pessoal.

Ficou claro que, para o servidor técnico conseguir dar continuidade à sua formação, ele precisa ser persistente e muitas vezes ir contra a cultura estabelecida na instituição de privilegiar a formação de discentes e servidores docentes. Entendendo que a formação do servidor, tradicionalmente, não é prioridade para a instituição ele próprio precisa provar essa importância para galgar lugares pouco frequentados por esses profissionais, até então.

A busca por informação passa a ser pré-requisito para os servidores técnicos com o intuito de implementar saberes e conhecimentos em seus currículos, já que diversas oportunidades encontrarão dentro da própria universidade e constituem-se em opções valiosas de aprendizagens e formas de ressignificar suas práticas profissionais e pessoais.

Este é o conhecimento gerado por esse grupo de profissionais, imbricado de experiências e saberes diversos, apreendidos ao longo de suas vidas e que constitui cada sujeito/colaborador desta pesquisa. Dessa forma eles se estabelecem como grupo de trabalho e de acordo com novos acontecimentos e fatos do dia-a-dia se fazem, refazem, significam e ressignificam suas práticas, suas vidas e seus ambientes de trabalho.

E aqui há que se retomar a afirmação que Moscovici (2015, p. 52) faz de que “o senso comum é o ponto de chegada” para se reforçar a percepção de que os saberes pessoais e o cabedal de experiências trazidos pelos servidores devem ser considerados pois, conforme ressalta Ribeiro (2013, p. 88) “Não existem sedes próprias para o conhecimento, embora possa haver espaços mais específicos destinados ao ensino e à educação”.

A Categoria Política nos reporta a questões institucionais muitas vezes embasadas pela legislação, porém, as palavras desse grupo de colaboradores remetem a um sentimento de incompletude, já que a legislação diz respeito à capacitação e não à “formação”. Cumpre esclarecer que, embora sejam dados, por vezes como sinônimos, esses termos apresentam diferenças conceituais que devem ser consideradas. Neste trabalho, entendemos a formação em um sentido que compreende o ser de forma integral e, embora envolva também a capacitação não se limita a ela.

Nesse aspecto, os colaboradores demonstram estar cientes da importância de capacitações para o desenvolvimento de atividades diversas, pertinentes ao desempenho de suas funções, ao tempo em que anseiam por uma formação que não se restrinja à área específica de sua atuação em uma determinada função a qual ocupem no momento.

Além disso, mencionaram a necessidade de se pensar, discutir e elaborar diretrizes mais específicas que possam garantir a formação dessa categoria com o intuito de legalizar o direito à formação e também de informar os servidores técnicos de suas possibilidades enquanto profissionais da instituição.

Esse grupo de colaboradores são pessoas altamente esclarecidas, apesar de tímidos inicialmente, já que não têm o costume de se posicionarem, é muito aparente o nível de informação que possuem (ainda que tenham reportado, várias vezes a dificuldade de se conseguir informações diversas, e que aqui, podemos enlear com a dimensão prática).

Salientamos, mais uma vez, esse “modo de pensar”, muito peculiar, desse grupo de colaboradores, as categorias de conhecimento que emergiam nas conversas e diálogos, como um “*modus operandi*”, obviamente, dentro do que se estabeleceu na instituição, não de acordo com a legislação, e sim conforme as interações sociais que ali se estabelecem, diariamente. E assim vão seguindo, os processos, os costumes e a vida, com reflexão, mas com pouco espaço para expressão de suas necessidades e desejos.

Ao analisar a Categoria Sujeito, é possível perceber os colaboradores se colocando como pessoas, como realmente são e como devem ser, em todos os momentos. Voltam-se para as questões da humanização, do valor, do reconhecimento do outro, da importância que o outro tem, não apenas como profissional que desempenha um papel, mas como ser humano. Compreendem que estão ali para atender a demandas e resolver problemas, porém, são sensíveis à dor do colega, à doença física ou mental que diversas vezes ele vê desencadear ao seu lado, e que também o abala. O que, infelizmente, vem ocorrendo com muita frequência.

Alguns colaboradores sentem-se sozinhos, com suas tarefas e o computador, sem acolhimento, sem valorização. E tendo que atender a todas as demandas profissionais e também as suas, pessoais, já que não podem se desvencilhar dessas últimas, pois, os demais papéis que ocupam fora da universidade, não lhes permitem.

A hierarquização e a supervalorização de um profissional em detrimento a outro é algo que também incomoda esses colaboradores, reportaram que sentem como um fator cultural da instituição e que não é privilégio apenas do IL. Sabem que a hierarquização é importante no sentido de ter gestores para nortear os processos e caminhos nas diversas áreas, porém, para eles, isso deve ficar no plano das funções e não na hierarquização de cargos, ou pessoas.

Desse modo, expressam que entendem que devem seguir orientações e procedimentos delineados pelo chefe, ou por quem está no momento exercendo essa função. Todavia, não compreendem que o servidor docente tenha (ou considerem que tenha) o direito de dar ordens a outros que não o sejam. Ou que tenham cargos diferentes. Cada cargo possui a sua importância e a instituição precisa de todos, senão não teriam direito ao cargo, que é assegurado por certame público.

Nesse sentido, os servidores consideram que o relacionamento interpessoal com os servidores docentes é, em muitos casos, conturbado e difícil. O problema da supervalorização dos professores também obscurece as tarefas que deveriam ser desempenhadas por esses ou pelos técnicos, o que favorece aos servidores docentes, segundo alguns relatos, já que muitos impõem aos servidores técnicos tarefas que não lhes caberiam.

Nesse aspecto, as expressões reveladoras da percepção dos servidores em relação à dimensão prática se aproxima da dimensão política, posto que os colaboradores manifestam o anseio por uma diretriz que estabeleça com clareza as atividades específicas de servidores docentes e servidores técnicos, perpassando também pela dimensão do sujeito, posto que os colaboradores desta pesquisa consideram, ainda, que a definição precisa de tarefas não se constitua em barreiras de separação entre as categorias ou que interfiram no relacionamento interpessoal entre ambas.

A divisão das palavras mais faladas e das narrativas dos colaboradores em categorias facilitou a análise e possibilitou compreender e verificar de modo mais claro o que o grupo produz de conhecimento e entendimento, perpassando por questões diversas que afetam suas condutas dentro e fora da universidade, o que, de certo modo, influencia a sua percepção sobre a formação.

Apesar de concordarem que suas rotinas desencadeiam formas significativas de aprendizagens, mencionaram o desejo de terem um lugar próprio para essa formação, um lugar deles e pensado para eles, específico, que possa dar a esses

profissionais a importância e a valorização que merecem dentro da organização. Por não estarem na atividade “fim” da universidade, sentem-se invisibilizados e minorados.

Aqui lembramos Freire (2018), quando defende uma educação para a emancipação do homem, e quando afirma que não há mais espaço para uma educação bancária, em que as pessoas apenas recebem conhecimentos, sem refletir sobre eles. Nesse sentido, a educação é uma forma de libertação.

Então, nada mais próprio do que pensar em um projeto de formação para esses servidores que esteja coerente com os discursos sobre a democratização da educação. A formação pretendida é a que considera o servidor técnico não somente como um profissional tecnicamente preparado para executar ações na função que ocupa, mas que esteja apto a pensar a universidade não somente refletindo o que absorve, mas, sobretudo, refratando conhecimentos, conforme o sentido dado por Ribeiro (2013, p. 59), para quem:

Refratar é ir além da imagem projetada, é criar outra imagem a partir do reflexo, é somar a partir das divisões, é multiplicar nas subtrações. Refratar é, pois, reconhecer uma reintegração entre as ciências e, até mesmo, entre elas e outras esferas humanas de razão e de sensibilidade como uma saída em direção à descoberta do novo, em todos os campos de criação do saber.

## PARA REVER AS ROSAS: À GUIA DE CONSIDERAÇÕES FINAIS

Eis o meu segredo: Só se vê bem com o coração.  
O essencial é invisível aos olhos. (Antoine de Saint-Exupéry)

O nosso “Pequeno” ao conhecer a rosa, apesar de apaixonado por ela, instantaneamente, percebe que não a conhecia bem. Precisou sair do seu comodismo e interagir com outros para, somente após muita reflexão, compreender muitas coisas. Assim, também nós precisamos amadurecer com toda esta pesquisa para, somente agora, compreender o que é invisível aos olhos. Ao final, munidos de informação e conhecimento, pudemos não só mirar, mas compreender nossas estrelas, para propor a implantação de um Núcleo que preencha a lacuna de formação de uma das partes do tripé que sustenta a Universidade.

No que tange à legalidade, constatamos que a universidade está em consonância com a legislação que dispõe acerca da capacitação para servidores técnicos, tendo em vista todos os documentos citados anteriormente. Contudo, a análise realizada à luz da TRS, demonstra que, além da capacitação, a formação é necessária. A capacitação é ofertada a esses servidores de forma muito aquém do registrado na legislação, e ainda, não condizente com o que eles de fato querem e esperam da instituição.

Após a realização do curso, os servidores munidos de informação, e com a certeza de que podem e devem ir em busca da formação que não é prerrogativa apenas de discentes e docentes, mobilizaram-se e buscaram todas as atividades já desenvolvidas por eles para, finalmente, implementarem seus currículos Lattes. Ainda buscaram as atividades que a universidade oferece e que, infelizmente, até então, por meio da cultura estabelecida no ambiente, achavam que não poderiam ter acesso e se beneficiarem.

Parte dos participantes do curso, supermotivados, procuraram os editais da pós-graduação para participar das seleções e, depois de entenderem que diversas atividades que os servidores executam no seu dia-a-dia são importantes para seus currículos, juntaram-se a grupos de pesquisa já existentes no IL, e conseguiram, junto a docentes de línguas estrangeiras, a oferta de turmas para servidores técnicos, com o objetivo de melhorar o atendimento ao público heterogêneo que o Instituto apresenta. Além disso, a comunicação do dia-a-dia fez com que essa pesquisa tivesse

visibilidade junto a outros servidores, que, como falado anteriormente, não puderam participar do curso.

A narrativa desse grupo de servidores técnicos deixou claro, por meio de suas representações sociais, tomando como elemento de análise os registros das rodas de conversas e na Plataforma Moodle, que apesar de a universidade “ser um lugar de formação” também para eles, não é assim que as pessoas que ali convivem se comportam.

Eles não se sentem valorizados, nem como pessoas, nem como profissionais. E, ainda que a democracia seja tão mencionada nos espaços acadêmicos, a universidade precisa aprender a tratar as pessoas com mais igualdade e, principalmente com mais humanidade. O ato de aprender é entendido, aqui, no sentido expresso por Cardoso (1995, p. 56):

Um processo de conhecimento em busca da realização plena do homem, no sentido ético único, que em linguagem comum chamamos felicidade. Ser feliz e celebrar a vida é sentir-se em comunhão com todos os seres na experiência da vida-e-morte. Na abordagem holística, a aprendizagem implica em mudanças de valores. A aprendizagem é uma conversão. A compreensão do universo só tem sentido ético se levar o homem a uma maior compreensão de si mesmo...O saber para poder é meio, o saber para ser é fim.

. As pessoas querem deixar de ser apenas um número e querem voltar a serem tratadas como pessoas, em suas necessidades, em suas singularidades. Apesar de a tecnologia estar tão avançada e ter como berço a universidade, está longe de criar máquinas com sentimentos e capazes de realizar o atendimento personalizado do qual as pessoas carecem, atualmente. Voltando às palavras de Marcos Alexandre (2004), pontuadas no referencial teórico desse trabalho, é dessa forma que esses profissionais estão interpretando a sua realidade.

As pessoas, atualmente, passam umas pelas outras, mas como diria Mia Couto (2019, informação verbal)<sup>1</sup>, “nós precisamos nos encontrar”. Além das pessoas, a academia também precisa se encontrar, sair dessa frieza imposta pela ciência e perceber que a sua atividade fim está na sociedade. Sem uma reflexão profunda dessa cultura tão prejudicial ao seu corpo técnico, a universidade será cada vez mais carente de bons profissionais, a fim de dar continuidade ao tripé ensino, pesquisa e extensão que, por sua vez, precisa do tripé docente, discente e servidor técnico.

---

<sup>1</sup> Conferência de encerramento da Semana Universitária UnB 27/09/2019

A academia precisa, além de pensar a respeito de tudo e de todos, voltar-se um pouco para suas práticas, refletir, ressignificar, inovar e aproximar-se da sociedade, caso contrário, em pouco tempo ela será apenas um lugar de certificação.

Este trabalho de pesquisa teve sua origem nas discussões desencadeadas pelo grupo de pesquisa SIGNO - Os significantes e os significados do ensino e da produção de textos: pesquisa, reflexão, ação. Com o objetivo de reverenciar a informação de que os servidores técnicos valorizam e consideram essencial para o ambiente de trabalho o relacionamento interpessoal, e ainda, com o intuito de colaborar para a diminuição dos casos de sofrimento mental que acomete também os servidores técnicos dessa instituição, sugerimos para próximos pesquisadores o tema “Relacionamento interpessoal, formação e bem-estar mental: um tripé de sucesso!” A palavra “tripé” aqui, faz menção também ao ensino, pesquisa e extensão, a base da universidade.

Nesse sentido, compreendemos que os servidores técnicos anseiam por uma mudança de paradigmas, e eles próprios se libertarem do conceito convencional de formação, muitas vezes, traduzido por mera capacitação. Compreender, portanto, não é apenas saber, deter o conhecimento, mais do que isso, é colocar em prática, é explorar o conhecimento em um exercício que evidencie a (trans)formação integral: nas dimensões do sujeito, prática e política.

Ribeiro (2000, p. 113) lembra Thiollent, quando afirma que para que ocorra a pesquisa-ação deve haver uma intenção de pesquisar e um desejo de transformação, devendo ter dois objetivos: resolver problemas dos usuários e fazer progredir os conhecimentos fundamentais. Nesse sentido, imbuídas de um desejo de mudar o conceito de formação dentro do IL, entendemos que a humanização é essencial, assim como o envolvimento das partes.

Por essa razão ao concentrarmos o resultado das ações desta pesquisa na elaboração de um projeto de implantação de um Núcleo de Formação dos servidores técnicos administrativos do Instituto de Letras-IL da UnB, o que nos norteou foi a perspectiva de um trabalho efetivo e humanizado de formação profissional visando, especialmente, ao desenvolvimento das três dimensões de formação.

Assim, ao identificarmos as dificuldades, anseios e desejos dos servidores técnicos, com relação à sua formação, recolhemos as informações essenciais à elaboração de um produto final que possa contribuir para um atendimento eficiente, pelos servidores técnicos, aos diversos públicos do IL.

A proposição desse Núcleo de Formação como produto final, atende aos anseios expostos na introdução deste trabalho, de um desejo pessoal de formação e, ainda, de contribuição ao meu ambiente de trabalho no intuito de ressignificar o sentido de “formação” e instigar uma mudança de cultura e de paradigmas na formação dos servidores técnicos do IL e, por extensão, da UnB .

Dessa forma, nossa perspectiva de humanização, na formação de quem consideramos ser as “estrelas” dessa proposta, pode, de forma poética, ser traduzida pelas palavras do poeta Olavo Bilac:

E eu vos direi: "Amai para entendê-las!

Pois só quem ama pode ter ouvido

Capaz de ouvir e de entender estrelas.

## **O DESENHO FINAL: PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE UM NÚCLEO DE FORMAÇÃO PARA O INSTITUTO DE LETRAS**

“Olhem o céu. Perguntem a si mesmos: o carneiro terá ou não comido a flor? E verão como tudo fica diferente...”

E nenhuma pessoa grande jamais entenderá que isso possa ter tanta importância!”

Assim como essa passagem ao final do nosso livro inspirador, sabemos o quanto é difícil demonstrar, em alguns momentos, as questões que mais nos importam. Aqui, procuramos conscientizar o leitor de que envidaremos esforços no sentido de colocar em prática essa pesquisa, para que sua motivação iniciação de ressignificar o ambiente do IL, no que diz respeito à formação dos servidores técnicos, torne-se rotina e contribua com uma universidade mais democrática, mais humana e principalmente mais fraterna.

Ao direcionarmos o objeto da pesquisa, pensamos inicialmente um plano de ação, na expectativa que isso atendesse às necessidades dos públicos do IL, e acalentava nosso desejo de ser útil de alguma forma. Entretanto, na medida em que a pesquisa avançava, e que nossa interlocução com os professores que ministravam as disciplinas relacionadas ao nosso trabalho e, sobretudo à profícua interlocução com a banca de qualificação, em especial às sugestões bibliográficas recomendadas pelo professor Rodrigo Matos de Souza, ainda que não estejam referenciadas de forma direta, elas constituem um acervo que nos fizeram refletir e dar corpo a nossa proposta que desencadeou o produto final.

Essas interlocuções nos fizeram compreender a efemeridade de um plano de ação, uma vez que esse se configura em uma projeção de atividades com tempo e ações limitadas a um determinado período. Isso nos levou a uma proposta mais audaciosa de sugerir a implantação de um Núcleo de Formação, considerando que não há, no âmbito do Instituto, nenhum laboratório ou núcleo voltados para a formação, especificamente, de servidores técnicos.

Nesse sentido, o Núcleo tem um caráter perene e não se limita a um eventual interesse de uma determinada gestão, mas configura-se como uma ação institucionalizada direcionada para a formação integral dos servidores técnicos considerando as três dimensões, de modo a atender as necessidades presentes e vindouras deste público, que é um dos tripés da organização da universidade, visto

que há núcleos e laboratórios voltados para formação discente e do servidor docente, todavia, não se observa com essa especificidade, um espaço específico para a formação do servidor técnico.

Percorrendo o Planeta IL, com o olhar de explorador e não de geógrafo, achamos mais oportuno a criação de um Núcleo que possibilite ao servidor a busca de formação de forma permanente.

Eis o nosso carneiro!

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT**. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília: UnB, 1999.
- ALEXANDRE, M. Representação Social: uma genealogia do conceito. **Comum**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 23, p. 122 a 138, jul./dez. 2004.
- ALHEIT, P.; DAUSIEN, B. Processo de formação e aprendizagem ao longo da vida. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 1, jan./abr. 2006.
- ALMEIDA FILHO, J. C. **Dimensões comunicativas no ensino de línguas**. 7. ed. Campinas, SP: Pontes, 2002.
- ALVARADO-PRADA, L. E. Dever e Direito À Formação Continuada de Professores. **Profissão Docente**, Uberaba, v. 7, n. 16, p. 110-123, ago./dez. 2007.
- ALVARADO-PRADA, L. E.; FREITAS, T. C.; FREITAS, C. A. Formação continuada de professores: alguns conceitos, interesses, necessidades e propostas. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 10, n. 30, p. 367-387, maio/ago. 2010.
- ASSIS, C. S.; MELO, M. M. Formação continuada e representações sociais. CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE, 10.; SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO, 1., 2011, Paraná. **Anais [...]** Paraná: PUC-PR, 2011, p. 11500-11513.
- ASSMANN, H. **Reencantar a educação**: Rumo à sociedade aprendente. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- BAKHTIN, M. Toward a reworking of the Dostoievsky book. *In*: BAKHTIN, M. **Problems of Dostoievski's Poetics**. Minneapolis-London: University of Minnesota Press, 1961.
- BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- BISINOTO, C. *et al.* **Projeto Político Pedagógico Institucional da Universidade de Brasília**. Brasília: Universidade de Brasília, 2014.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em Avaliação de Treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. esp., p. 31-43, 2002.
- BOTELHO, F. V. U.; VICARI, R. M. A qualidade dos processos interativos como chave para a avaliação da efetividade de cursos a distância. **Revista Brasileira de Informática na Educação - RBIE**, v. 17, n. 1, p. 6-19, 2009.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1. Brasília, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1. Brasília, 15 abr. 2004.

BRASIL. Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005. Regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras. **Diário Oficial da União**: seção 1. Brasília, 23 dez. 2005.

BRASIL. Decreto nº 5707, 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, 24 fev. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 13 abr. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 30 dez. 2008.

CARDOSO, C. M. **A canção da inteireza**: Uma visão holística da educação. São Paulo: Summus, 1995.

COLLARES, C.; MOYSÉS, M. A. Construindo o sucesso na escola: uma experiência de formação continuada com professores da rede pública. **Cadernos Cedes 36**, Educação Continuada, Campinas, SP, p. 95-110, 1995.

DELORY-MOMBERGER, C. **A Condição Biográfica**: ensaios sobre a narrativa de si na modernidade avançada. Natal: EDUFRN, 2012.

DOMINICÉ, P. A epistemologia da formação ou como pensar a formação. *In*: MACEDO, R. S.; PIMENTEL, A.; REIS, L. R.; AZEVEDO, O. B. (org.). **Currículo e processos formativos**: experiências, saberes e culturas. Salvador: EDUFBA; 2012. P. 19-38.

DOMINICÉ, P. **Currículo e processos formativos**: experiências, saberes e culturas. Salvador: EDUFBA, 2012.

ENQUITA, M. F. **A face oculta da escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FERREIRA, R. C. **Qualificação para o trabalho enquanto processo de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPA/Campus de Cametá**. 2016. 174 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Cultura) - Universidade Federal do Pará, Cametá, PA: UFPA, 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., 2001.

FORGAS, J. P. What is social about social cognition? **British Journal of Social Psychology**, v. 22, n. 2, p. 129-144, 1983.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 56. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz & Terra, 2018.

GADAMER, H.-G. **Verdade e Método I**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes, 2005.

- HYMES, D. H. On communicative competence. *In*: DURANTI, A. **Linguistic anthropology: a reader**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1971. p. 53-73.
- JODELET, D. Représentations sociales: un domaine en expansion. *In*: JODELET, D. **Les représentations sociales**. Tradução de Tarso Bonilha Mazzotti. Paris: PUF, 1989. p. 31-61.
- LARROSA, J. Narrativa, identidad y desidentificación. *In*: LARROSA, J. **La experiencia de la lectura**. Barcelona: Laertes, 1996.
- LARROSA, J. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 20-28, jan./abr. 2002.
- MACEDO, R. S. Atos de Currículo e Formação: O príncipe provocado. **Revista Teias**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 27, p. 67-74, jan./abr. 2012.
- MANFREDI, S. M. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez Editora, 2003.
- MARCUSCHI, L. A. **Produção textual, análise de gêneros e compreensão**. 2. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.
- MORAN, J. M.; MASETTO, T.; BEHRENS, A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21. ed. São Paulo: Papirus, 2015.
- MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.
- PERRUSI, A. **Imagem da loucura: representação social da doença mental na psiquiatria**. São Paulo: Cortez, 1995.
- POLLAK, M. Memória, esquecimento e silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.
- PROMETI, D.; CASTRO JÚNIOR, G. EAD e o ensino de libras: o caso da Universidade de Brasília (UnB). **Revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 24, n. 44, p. 161-178, jul./dez. 2015.
- RIBEIRO, O. M. Por que investir em pesquisa qualitativa? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 81, n. 197, p. 109-115, maio 2000.
- RIBEIRO, O. M. *et al.* Construindo caminhos e evitando atalhos: o percurso de construção da identidade de um centro de formação de professores. *In*: **Anais do XII ENDIPE**. Curitiba, 2004. p. 1023-1034.
- RIBEIRO, O. M. **Na teia de Penélope: Metáforas na educação**. Campinas, SP: Pontes, 2013.
- RIBEIRO, O. M.; SILVA, M. R. Embarque nesse trem: caminhos pedagógicos para o trabalho com letramento. *In*: LABORDE, E. P.; RIBEIRO, O. M.; NAVES, R. R.

**Textualidades e (re) orientação social na América Latina.** Campinas: Pontes, 2018. p. 81-95.

SAINT-EXUPÉRY, A. D. **O Pequeno Príncipe.** 48. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. *In*: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais [...].** Fortaleza, Abrejo, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

TRAVAGLIA, L. C. **Gramática e interação: uma proposta para o ensino plural.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **O que é a Coordenadoria de Capacitação.**

Brasília: UnB, 2016. Disponível em:

[http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=445 & Itemid=405](http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=445&Itemid=405). Acesso em: 13 abr. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022.** Brasília: UnB, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Ações de Capacitação - PAC**

**2017-2018:** Programa de Educação Continuada dos Técnico Administrativos da UFPA. Belém: UFPA, 2017. Disponível em:

[http://www.progep.ufpa.br/progep/documentos/capacit/pac/PAC\\_2017-2018.pdf](http://www.progep.ufpa.br/progep/documentos/capacit/pac/PAC_2017-2018.pdf). Acesso em: 13 abr. 2019.

WACHELKE, J. F. R.; CAMARGO, B. V. Representações sociais, representações individuais e comportamento. **Interam. j. psychol.**, Porto Alegre, v. 41, n. 3, p. 379-390, dez. 2007. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-96902007000300013&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902007000300013&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 13 abr. 2019.

ZARIFIAN, P. **El modelo de competencia y los sistemas productivos.**

Montevideo: Cinterfor, 1999.

**APÊNDICE A – PROJETO**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**

**ANTEPROJETO DE CRIAÇÃO DE UM NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO -  
NAFOR**

**Elaboração:**

**Fabiana Rodrigues de Araújo**

**Orientação**

**Profa Dra Ormezinda Maria Ribeiro**

**Brasília**

**Setembro de 2019**

## SUMÁRIO

<b>1 IDENTIFICAÇÃO .....</b>	<b>87</b>
1.1 Instituição .....	87
1.2 Unidade Responsável .....	87
1.3 Projeto .....	87
1.4 Período de Implantação .....	87
1.5 Endereço da Instituição.....	87
1.6 A quem se destina.....	87
<b>2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS .....</b>	<b>87</b>
2.1 Justificativa .....	87
2.2 Finalidade do Projeto .....	89
2.3 Objetivos.....	89
2.4 Ações.....	90
2.4 Propostas para discussão.....	90
<b>3. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO.....</b>	<b>91</b>
3.1. Implantação .....	91
3.2. Recursos Humanos.....	91
3.3 Estrutura Física .....	91
<b>4. AVALIAÇÃO E METODOLOGIA .....</b>	<b>91</b>
4.1 Avaliação .....	91
4.2 Metodologia .....	92
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>

## **1 IDENTIFICAÇÃO**

### **1.1 Instituição:**

Universidade Brasília-UnB

### **1.2 Unidade Responsável:**

Instituto de Letras - IL

### **1.3 Projeto:**

Núcleo de Apoio à Formação

### **1.4 Período de Implantação:**

### **1.5 Endereço da Instituição**

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Brasília DF

### **1.6 A quem se destina**

A servidores técnicos do Instituto de Letras da Universidade de Brasília.

## **2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS**

### **2.1 Justificativa**

A Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 207 dispõe que “as universidades [...] obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Essas funções básicas merecem igualdade em tratamento por parte das instituições de ensino superior, caso contrário, violarão o preceito legal. De acordo com a legislação, o tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão constitui o eixo fundamental da Universidade brasileira e não pode ser compartimentado.

A Universidade de Brasília-UnB durante mais de meio século tem cumprido a missão de prestar à comunidade de Brasília e região relevantes serviços por meio da pesquisa, do ensino e da extensão. E, mesmo em meio a dificuldades, propõe-se a

continuar contribuindo com a formação de uma sociedade mais justa e mais equilibrada.

Ao ampliar seu campo de atuação, e, pensando num trabalho contínuo, cujo processo demanda a constante e necessária preocupação da universidade com a excelência da prestação de seus serviços, o Instituto de Letras (IL) pretende criar um campo pedagógico favorável também à formação de seu corpo técnico, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão.

Nos últimos anos o mundo vem passando por profundas transformações em todos os campos do conhecimento. Tal situação reflete positivamente melhorando a qualidade de vida do ser humano e, também, a forma de agir e pensar das instituições.

No entanto, essas transformações estão sendo processadas com tal rapidez e intensidade que passaram a exigir das escolas, principalmente, das Universitárias, a construção de novos cenários e padrões de atuação, e especialmente, mudanças em seus valores, condutas e processos.

Diante disso, não basta ter um bom Projeto e uma estrutura física compatível com essa proposta. Mas para que esses projetos sejam eficazes, há que se promover, igualmente, uma mudança de postura institucional e um novo envolvimento de todos os públicos da universidade. A qualificação científica tornar-se-á inoperante se não for acompanhada da atualização didático-pedagógica, sobretudo no que se refere ao melhor aproveitamento do rico instrumental que a informática e a tecnologia renovam incessantemente. É imprescindível, portanto, que também o corpo técnico da universidade seja amparado por programas e projetos de apoio pedagógico, de formação contínua e permanente.

Com essa perspectiva, e consoante com os documentos que norteiam as ações da universidade, apresentamos um projeto de criação de um Núcleo de Apoio à Formação - a ser criado pelo Instituto de Letras para oferecer apoio pedagógico, fomentar a reflexão, estimular a discussão de práticas significativas e realimentar o ato educativo de seus profissionais com vistas a fomentar um processo de inovação na prática.

Trata-se de estruturar diretrizes que venham propiciar a construção de uma base metodológica centrada no processo de formação, tendo em vista a articulação imprescindível do ensino, da pesquisa e da extensão.

Com essa medida, é possível ver diminuída a distância que existe entre os servidores técnicos e as diversas atividades do mundo acadêmico, criando-se

condições para que todos tenham oportunidade de participar efetivamente dos programas e projetos, contribuindo em sua especificidade e formação competente.

Mais do que desenvolver um trabalho de formação pretende-se aqui possibilitar condições para o desenvolvimento e elaboração de projetos e programas que expressem o nível de excelência conquistado nesses anos pela Universidade de Brasília, do qual o IL tem grande contribuição, dado à observação de seus números.

## **2.2 Finalidade do Projeto**

Destina-se à implementação de um núcleo de apoio que fomente reflexões e propicie descobertas de práticas significativas que realimentem o fazer educativo no IL, com melhores condições de trabalho, oferecendo suporte de natureza científica e didático-pedagógica e valorização profissional.

## **2.3 Objetivos**

- Estimular os servidores à compreensão de sua prática com base nas referências que já possuem.
- Propor ações para o aperfeiçoamento da prática educativa a partir da análise dessa prática num processo constante e eficaz de autoavaliação.
- Detectar fatores que possam estar interferindo positiva ou negativamente no trabalho do servidor.
- Propiciar a descoberta de si mesmo e a autovalorização, considerando o servidor como ser integral, em constante formação.
- Implementar ações e atividades de formação, tendo em vista as dimensões prática, política e do sujeito.
- Envolver os servidores na base dos três pilares da universidade – ensino, pesquisa e extensão.
- Articular a formação do servidor às proposições sistêmicas que definem as políticas de educação do Brasil e a realidade do espaço de ensino da universidade.
- Destacar o servidor técnico como um profissional de educação.
- Propiciar a reflexão contínua para que o servidor se posicione de forma crítica.
- Realizar um trabalho pedagógico que contemple ações coletivas, solidárias, interdisciplinares e investigadoras dos saberes educacionais.
- Propiciar aos servidores a formação para seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- Integrar as ações de formação em um plano de ação, articulado com as ações do IL.

- Oferecer apoio técnico para que os servidores técnicos possam ter mais facilidade para:
  - a) utilizar as diretrizes e documentos oficiais da universidade;
  - b) estabelecer sistemáticas de trabalho coletivo para a definição de planos de formação, avaliar o alcance das metas propostas e realizar intercâmbio de conhecimentos e experiências;
  - c) estabelecer um processo de avaliação do desempenho dos servidores que tenha o sentido de autoavaliação e de acompanhamento das demandas de formação;
  - d) analisar, sistematicamente, os resultados do desempenho, obtidos nos processos internos e externos de avaliação, para fins de planejamento e replanejamento;
  - e) interagir com consciência crítica e autonomia em todos os setores de atuação;
  - f) redigir documentos com habilidade e autonomia, empregando a norma padrão e os gêneros textuais adequados.

## **2.4 Ações**

Desenvolvimento de ações de Formação, de modo presencial e mediante o uso de tecnologias de educação à distância, com profissionais da educação da Universidade de Brasília e/ou convidados a partir da:

- criação de um grupo que fomente a elaboração, desenvolvimento e disseminação de trabalhos e pesquisas;
- organização de eventos, oficinas, rodas de conversa, debates, projeção de filmes, círculo de leitura e workshops;
- organização de plantões com uma equipe multidisciplinar para atendimento psicopedagógico;
- implantação de cursos de aperfeiçoamento, atualização e treinamento;

## **2.4 Propostas para discussão**

Dentre as questões gerais a serem contempladas no processo de apoio à formação foram elencadas algumas que, pela especificidade, deverão ter tratamento inter e transdisciplinar, a fim de atender às necessidades dos servidores técnicos nas diversas áreas do IL. São elas:

- Ações que possibilitem a interação interpessoal entre docentes e servidores técnicos, com foco na dinamização dos processos internos do Instituto;
- Atividades com o objetivo de humanização dos processos;

- Viabilização de reuniões mensais, possibilitando a disseminação das informações pertinentes a Universidade e ao Instituto e, ainda, a proximidade com a Direção, contribuindo para a resolução de problemas pontuais.

### **3. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO**

#### **3.1. Implantação**

O Núcleo será constituído por uma equipe multidisciplinar de profissionais, liderados por um coordenador que dinamizará as ações pedagógicas propostas pela equipe, em atendimento à demanda dos servidores técnicos do IL.

#### **3.2. Recursos Humanos**

Para a implantação do Núcleo haverá a necessidade de:

- coordenador;
- secretário;
- servidores que comporão a equipe;  
estagiário;
- docentes permanentes;
- docentes colaboradores.

#### **3.3 Estrutura Física**

- Uma sala de apoio com mesas, computador telefone e impressora;
- Salas para realização de cursos e oficinas

### **4. AVALIAÇÃO E METODOLOGIA**

#### **4.1 Avaliação**

A equipe do Núcleo de Apoio à Formação deverá acompanhar o desenvolvimento do projeto com avaliações contínuas de todas as atividades desenvolvidas, utilizando a prática de produção de “memórias” e parecer do pessoal envolvido, assim como a autoavaliação, que deverá sempre ocorrer ao final das atividades. Esses registros comporão um acervo para elaboração de um documento da história da formação dos servidores técnicos do IL.

## **4.2 Metodologia**

Pretendemos que, a partir da reflexão sobre a prática, seja construída outra prática, fundamentada na incorporação de novas ideias, adquiridas por meio de estudo e discussão de questões que envolve a formação dos servidores técnicos.

**Essa discussão sobre a prática será realizada por meio de oficinas num trabalho coletivo de reflexão e construção.**

**A sistematização teórica do trabalho será feita pela equipe de apoio pedagógico, concomitantemente em duas situações diferenciadas:**

- **durante as oficinas com participação e/ou fechamento das discussões**
- **por meio de textos disponibilizados em página desenvolvida pela equipe responsável**

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Luciana Maria Cerqueira. A universidade, a extensão universitária e a produção de conhecimentos emancipadores. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 27., Caxambu, 2004. **Anais** [...] Caxambu: ANPEd, 2004. Disponível em: <http://www.anped.org>

FAGUNDES, José. **Universidade e compromisso social**: extensão, limites e perspectivas. Campinas: Editora UNICAMP, 1986.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Conhecimento prudente para uma vida decente**. São Paulo: Cortez, 2004.

SEVERINO, A. J. A produção do conhecimento na universidade: ensino, pesquisa e extensão. **Educação & Linguagem**, São Bernardo do Campo, SP, v. 7, n. 10, p. 15-41, 2004.

## ANEXO B – REGIMENTO DO NÚCLEO



Universidade de Brasília- UnB

## REGIMENTO DO NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR

**Elaboração:**

Fabiana Rodrigues de Araújo

**Orientação:**

Prof<sup>a</sup> Ormezinda Maria Ribeiro

**Brasília**

**Outubro de 2019**

## SUMÁRIO

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>96</b>
DA NATUREZA .....	96
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>96</b>
DA SEDE.....	96
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>96</b>
DA MISSÃO.....	96
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>96</b>
DA ABRANGÊNCIA .....	96
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>96</b>
DOS OBJETIVOS .....	96
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	98
<b>CAPITULO VI</b> .....	<b>99</b>
DAS PARCERIAS .....	100
<b>CAPITULO VII</b> .....	<b>100</b>
DOS TIPOS DE ATIVIDADES E PROJETOS .....	100
<b>CAPITULO VIII</b> .....	<b>101</b>
DO FUNCIONAMENTO .....	101
<b>CAPITULO IX</b> .....	<b>101</b>
DA DIVULGAÇÃO DOS TRABALHOS .....	102
<b>CAPITULO X</b> .....	<b>102</b>
DO ORÇAMENTO.....	102
<b>CAPITULO XI</b> .....	<b>102</b>
DAS PUBLICAÇÕES .....	102
<b>CAPITULO XII</b> .....	<b>103</b>
DO REGIMENTO .....	103
<b>CAPITULO XIII</b> .....	<b>104</b>
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS .....	104

## REGIMENTO DO NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR

### CAPÍTULO I

#### DA NATUREZA

**Art. 1º - NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** é um segmento do Instituto de Letras (IL) da Universidade de Brasília (UnB) e caracteriza-se essencialmente por ser um núcleo de apoio Institucional para oferecer suporte de natureza científica e didático-pedagógica aos servidores técnicos do IL da UnB.

### CAPÍTULO II

#### DA SEDE

**Art. 2º – O NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** está localizado no Instituto de Letras da Universidade de Brasília, no ICC Sul, 1º andar.

### CAPÍTULO III

#### DA MISSÃO

**Art. 3º - O NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** tem a missão de fomentar reflexões e propiciar descobertas de práticas significativas que realimentem o fazer educativo no IL com melhores condições de trabalho, oferecendo suporte de natureza científica e didático pedagógica e valorização profissional.

### CAPÍTULO IV

#### DA ABRANGÊNCIA

**Art. 4º - O NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** propõe-se a assessorar, acompanhar e desenvolver ações de Formação, de modo presencial e mediante o uso de tecnologias de educação à distância, aos servidores técnicos do IL da Universidade de Brasília.

### CAPÍTULO V

#### DOS OBJETIVOS

**Art. 5º -** Especificamente o **NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** visa:

- Estimular os servidores a compreensão de sua prática com base nas referências que já possuem.
- Detectar fatores que possam estar interferindo positiva ou negativamente no trabalho do servidor.
- Propor ações para o aperfeiçoamento da prática educativa a partir da análise dessa prática num processo constante e eficaz de autoavaliação.
- Oferecer apoio técnico para que os servidores técnicos possam ter mais facilidade para:
  - a) utilizar as diretrizes e documentos oficiais da universidade;
  - b) estabelecer sistemáticas de trabalho coletivo para a definição de planos de formação, avaliar o alcance das metas propostas e realizar intercâmbio de conhecimentos e experiências;
  - c) estabelecer um processo de avaliação do desempenho dos servidores que tenha o sentido de autoavaliação e de acompanhamento das demandas de formação;
  - d) analisar, sistematicamente, os resultados do desempenho, obtidos nos processos internos e externos de avaliação, para fins de planejamento e replanejamento;
  - e) interagir com consciência crítica e autonomia em todos os setores de atuação;
  - f) redigir documentos com habilidade e autonomia, empregando a norma padrão e os gêneros textuais adequados;
- Propiciar a descoberta de si mesmo e a autovalorização, considerando o servidor como ser integral, em constante formação;
- Implementar ações e atividades de formação, tendo em vista as dimensões prática, política e do sujeito;
- Envolver os servidores na base dos três pilares da universidade – ensino, pesquisa e extensão;
- Articular a formação do servidor às proposições sistêmicas que definem as políticas de educação do Brasil e a realidade do espaço de ensino da Universidade.
- Destacar o servidor técnico como um profissional da educação;
- Propiciar a reflexão contínua para que o servidor se posicione de forma crítica;
- Realizar um trabalho pedagógico que contemple ações coletivas, solidárias, interdisciplinares e investigadoras dos saberes educacionais;
- Propiciar aos servidores a formação para seu desenvolvimento pessoal e profissional;
- Integrar as atividades de formação em um plano de ação continuada, articulado com as ações do IL;

## CAPÍTULO VI

### DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

**Art. 6º - O NÚCLEO DE APOIO À FORMAÇÃO - NAFOR** terá a seguinte Estrutura Organizacional:

1. Coordenação
2. Secretaria
3. Equipe Multidisciplinar

**Art. 7º - Caberá à Coordenação do NAFOR:**

- definir cronogramas de reuniões e participar de reuniões;
- representar o NAFOR, ou indicar representante, em eventos públicos;
- responder pelas ações do NAFOR, junto aos diversos segmentos do setor público e demais instituições parceiras;
- avaliar continuamente as necessidades do NAFOR, para reivindicar, junto aos órgãos e autoridades competentes, ações, recursos e materiais necessários à consecução dos programas e projetos;
- elaborar, junto com a equipe, o Regimento e Plano de Ações Integradas-PAI, do NAFOR, em consonância com a missão do IL e com o PDI;
- coordenar de forma geral todas as atividades do NAFOR, responsabilizando-se pelas tomadas de decisão;
- estabelecer, juntamente com a equipe, metas a serem alcançadas ao longo do ano, em articulação com a direção do IL;
- zelar pelo cumprimento das metas, tendo sempre em vista a missão do IL, e o PDI
- solicitar projeto(s);
- definir tipos e quantidades de materiais gráficos necessários ao trabalho da equipe e às necessidades estruturais de funcionamento do NAFOR;
- elaborar documento para análise e avaliação do NAFOR;
- estimular o bom relacionamento da equipe e promover a sua formação e atualização.

**Art. 8º - Caberá à Secretaria do NAFOR:**

- acompanhar e registrar as reuniões e atividades do NAFOR;

- definir, juntamente com a Coordenação e a equipe, as prioridades de trabalho;
- elaborar cronogramas de execução de atividades;
- receber as propostas de eventos e projetos e acompanhar a sua realização;
- montar arquivo constituído de todas as notícias, reportagens e demais publicações de interesse do NAFOR;
- manter atualizado o registro de ações do NAFOR, organizando e arquivando documentos;
- lavrar e arquivar devidamente as atas das reuniões ordinárias e extraordinárias do NAFOR;
- organizar e arquivar o memorial dos eventos realizados pelo NAFOR;
- zelar pelo bom ambiente de trabalho e pelo alcance das metas definidas no PAI.

Caberá à Equipe do NAFOR:

- elaborar projetos e desenvolver o projeto das atividades;
- assessorar as ações culturais, propostas pelos departamentos do IL;
- participar das reuniões do NAFOR e do Instituto de Letras;
- obedecer às diretrizes de trabalho estabelecidas junto à equipe do IL;
- orientar e supervisionar as interfaces na condução das suas atividades, repassando informações necessárias;
- avaliar necessidades e promover adequações físicas e de infraestrutura no local de realização das atividades previstas;
- fazer o levantamento e dimensionamento das necessidades gerais para os serviços de logística;
- desenvolver o Roteiro Geral dos Eventos e Projetos sob sua coordenação;
- elaborar o cronograma de montagem de eventos com atribuição de funções;
- participar das reuniões do NAFOR;
- normatizar e revisar o material necessário à elaboração de eventos e projetos, observando as normas vigentes da ABNT;
- analisar e dar parecer sobre material submetido para publicação;
- coordenar os trabalhos e as tomadas de decisão sobre as atividades relacionadas a eventos e a integração de programas e projetos junto aos demais segmentos do IL;
- preparar *releases* de eventos e promover sua divulgação.

## CAPÍTULO VI

## DAS PARCERIAS

**Art. 10 - O NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** - por sua natureza, contará com diversas parcerias.

Serão convidados a celebrar parcerias:

§ 1º -A celebração das parcerias será realizada, mediante solicitação das partes, segundo critérios definidos pelo Instituto de Letras, e se concretizará por meio de um Termo de Celebração de Convênios.

a) Além do previsto no Termo de Celebração de Convênios, constituem direitos dos parceiros:

- solicitar atendimento, mediante agendamento, sempre que necessário, para resolver questões relacionadas às atividades dos programas e ou projetos;
- receber material informativo sobre os eventos, atividades, programas e projetos desenvolvidos e/ou assessorados pelo IL;
- tomar conhecimento do Regimento do NAFOR e demais documentos pertinentes ao estabelecimento de convênios;
- propor e participar dos eventos e atividades promovidas pelo NAFOR, recebendo certificado de participação.

## CAPÍTULO VII

### DOS TIPOS DE ATIVIDADES E PROJETOS

**Art. 11.** –Para fins de organização e divisão de assessoria e acompanhamento, as atividades e projetos desenvolvidos e/ou assessorados pelo NAFOR estarão classificados em:

1. Programas e Projetos Culturais
2. Programas e Projetos Psicossociais
3. Programas e Projetos Científicos e Acadêmicos
4. Programas e Projetos de Formação
5. Programas e Projetos de Integração e Promoção dos Talentos Humanos
6. Programas e Projetos de Divulgação e Promoção de Ações Educativas

§ 1º - São considerados Programas e Projetos Culturais aqueles relativos a atividades artísticas, e de promoção da cultura brasileira, que privilegiem a expressão das diversas linguagens.

§ 2º- São considerados Programas e Projetos Psicossociais aqueles voltados para a

promoção da dimensão social da educação, que estejam sintonizados com a missão da UNB.

- § 3º- São considerados Programas e Projetos Científicos e Acadêmicos aqueles destinados à divulgação de atividades educacionais dentro de uma linguagem sistematizada e normalizada, com vistas a dar visibilidade aos trabalhos elaborados pelo NAFOR.
- § 4º- São considerados Programas e Projetos de Formação aqueles voltados para o trabalho de formação dos servidores técnicos do IL e que subsidiem a prática do trabalho técnico.
- § 6º- São considerados Programas e Projetos de Integração e Promoção dos Talentos Humanos aqueles destinados a ações que promovam a integração da equipe do NAFOR, com os demais segmentos da UNB, no sentido de valorizar as contribuições individuais para a construção do trabalho coletivo e integrado.
- § 7º- São considerados Programas e Projetos de Divulgação e Promoção de Ações Educativas aqueles destinados a dar ampla visibilidade às práticas educativas, desenvolvidas no âmbito da UNB.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DO FUNCIONAMENTO**

**Art. 12 – O NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** funcionará de XXXX a XXXX, no horário de XXXXXX, em observância aos horários de funcionamento definidos pela UNB.

- § 1º- A equipe trabalhará em sistema de revezamento em plantões, para fins de atendimento aos servidores técnicos.
- § 2º- O atendimento ao público interno da UNB será feito por agendamento, mediante solicitação à coordenação do NAFOR.
- § 3º- O horário de XXX, das XXX, será reservado às reuniões da equipe do NAFOR.
- § 4º- O último dia útil do mês, ao final de cada bimestre, será destinado aos projetos de integração internos, portanto, não haverá atendimento ao público externo.

## **CAPÍTULO IX**

## DA DIVULGAÇÃO DOS TRABALHOS

**Art. 15** – O **NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** promoverá a divulgação dos trabalhos de apoio realizados no âmbito da UNB, por meio de *folder(s)*, cartazes, e-mails, *sites* e atividades próprias, em parceria com os docentes e a Direção do IL.

**Parágrafo único** Os *folder(s)* e cartazes serão encaminhados pela XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. Toda a divulgação é de responsabilidade da equipe do NAFOR.

## CAPÍTULO X

### DO ORÇAMENTO

**Art. 14** - As receitas e despesas do **NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** serão previstas em orçamento, consoante as normas específicas da UNB.

§ 1º - O orçamento para desenvolvimento de ações de apoio e projetos serão provenientes do IL, conforme estabelecido pela Direção.

§ 2º - A receita recebida será destinada a cobrir parte das despesas, tais como: pró-labores, equipamentos, materiais gráficos, materiais de divulgação, materiais de registro, materiais de consumo, dentre outros.

§ 3º - A prestação de contas será realizada segundo as normas da UNB, à Direção do IL, colocada a disposição dos interessados, em cópia de alcance público, arquivada no NAFOR, e publicada de acordo com solicitações.

## CAPÍTULO XI

### DAS PUBLICAÇÕES

**Art. 15** – O **NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** produzirá em suas atividades de apoio artigos e documentos de cunho técnico-científico que poderão ser publicados: Catálogos, *Folders*, Livros, Periódicos (Jornais de Circulação Interna e Externa, Revistas e Anais de Eventos), em mídia impressa, ou eletrônica, além de periódicos e informativos *on line*.

§ 1º- Todo o material será publicado em Português, cabendo à Coordenação a responsabilidade pela coleta, padronização e revisão dos textos.

§ 2º- O material a ser publicado, sob a forma de periódicos ou livros, será submetido a apreciação de uma comissão editorial, constituída pelo NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR.

§ 3º- A comissão editorial será formada por profissionais especialistas, ou de notório saber na área de linguagem e editoração de textos, internos e externos à UNB, sendo constituída por membros fixos e convidados *Ad hoc*.

§ 4º - As publicações sob a forma de catálogos, *folders* e outros informativos, e livros e periódicos aprovados pela comissão editorial serão revisados pela equipe do NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR, obedecendo às normas vigentes da ABNT.

§ 5º- Conforme o volume de material a ser revisado, o NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO poderá se valer de contratações temporárias de revisores, ou cessão de pessoal do quadro da UNB, para atender às demandas imediatas.

§ 6º- Os originais, recebidos e aprovados pela comissão editorial, serão acompanhados de um termo de cessão de direitos para edição, assinado pelo(s) autor (es), reservando os plenos direitos de autoria.

§ 7º- As publicações do NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR não terão fins lucrativos. No caso de comercialização de alguma publicação, os recursos arrecadados serão revertidos para a compra e reposição de materiais de consumo do NAFOR.

§ 8- O(s) autor(es) não perceberá(ão) remuneração em espécie, podendo, conforme termo de edição, receber um percentual dos exemplares que contenham produção (ões) de sua(s) autoria(s).

## CAPÍTULO XII

### DO REGIMENTO

**Art. 16 – O NÚCLEO DE APOIO A FORMAÇÃO - NAFOR** , terá como documento norteador de suas ações este Regimento, oferecendo fundamentação legal a todas as atividades desenvolvidas sob sua responsabilidade e/ou assessoria.

§ 1º- O presente **Regimento** será apreciado em reunião do Conselho do IL com todos os membros do NAFOR. Para ser considerado aprovado, em primeira instância, deverá contar com a avaliação positiva da maioria dos membros (50 + 1).

§ 2º- A apreciação final deste documento é de competência da Direção do IL, que poderá aprová-lo na íntegra, ou solicitar alterações.

§ 3º- Todas as alterações serão realizadas mediante reuniões ordinárias ou extraordinárias, que serão lavradas em atas. O documento substituído será arquivado juntamente com a cópia da ata que aprova a sua modificação.

## **CAPÍTULO XIII**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 17** – Os casos omissos neste documento serão levados, inicialmente, ao conhecimento da Direção do IL, que decidirá pelo encaminhamento ao Conselho, ou por reunião extraordinária com sua equipe, quando definirão os procedimentos a serem tomados.

**Parágrafo único:**