



MEMORIAL RSC-PCCTAE

Pedido	196
Servidor	Marisa Musa Asan Abdel Hamid

Trajetória, atividades e experiências relacionadas ao RSC pleiteado

1. Trajetória Acadêmica e Profissional: a construção de uma identidade na gestão universitária e nas políticas públicas de educação superior

Minha trajetória profissional e acadêmica na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) confunde-se com minha própria trajetória de vida. Ao revisitar esse percurso, percebo que ele não pode ser compreendido apenas como uma sucessão de cargos, funções ou atividades desempenhadas, mas como um processo permanente de formação, marcado pela articulação entre prática profissional, reflexão crítica e compromisso com a universidade pública.

Sou natural de Santa Vitória do Palmar, no extremo sul do Rio Grande do Sul, onde cursei o Ensino Fundamental na Escola Estadual Manoel Vicente do Amaral e o Ensino Médio no Colégio Estadual Santa Vitória do Palmar. Em 1982, fui aprovada no vestibular para o Curso de Pedagogia da FURG e mudei-me para Rio Grande, iniciando um projeto de vida profundamente vinculado à educação.

Entretanto, circunstâncias familiares interromperam esse percurso. Em decorrência do adoecimento de um familiar e da necessidade de conciliar trabalho e responsabilidades pessoais, precisei interromper o curso no quinto semestre. À época, compreendi essa interrupção como uma derrota. Hoje, olhando retrospectivamente, percebo que ela representou apenas uma pausa em uma trajetória que seria retomada anos mais tarde, sob novas perspectivas e novos significados. Em 1992, retornei à Universidade, desta vez como servidora técnico-administrativa em educação. Esse reencontro com a FURG inaugurou uma trajetória profissional que ultrapassaria três décadas de atuação em diferentes espaços da gestão universitária. Sem que eu percebesse naquele momento, começava a construir uma identidade profissional profundamente vinculada às políticas públicas de educação superior, ao planejamento institucional e aos processos de formação docente.

Desde os primeiros anos de atuação, fui me aproximando, por afinidade e interesse, das discussões relacionadas aos cursos de licenciatura, às políticas curriculares e à formação de professores. Com o passar do tempo compreendi que discutir currículo significa discutir concepções de educação, de sociedade e de universidade. Como afirma José Gimeno Sacristán (2000), o currículo constitui uma construção histórica e social que expressa escolhas políticas e culturais. Essa compreensão passou a orientar minha atuação institucional, levando-me a perceber que os processos de planejamento acadêmico extrapolam questões administrativas, constituindo-se em espaços de construção coletiva do projeto educativo da Universidade.

Essa perspectiva também encontrou respaldo nas reflexões de Tomaz Tadeu da Silva (2010) e Antônio Flávio Moreira (2007), ao evidenciarem que o currículo produz identidades, organiza práticas sociais e expressa disputas acerca dos conhecimentos considerados legítimos. Assim, minha participação em projetos, grupos de trabalho e comissões voltados aos cursos de licenciatura deixou de representar apenas uma atividade administrativa para tornar-se um espaço privilegiado de aprendizagem sobre políticas educacionais e formação docente.

Durante aproximadamente oito anos atuei na **Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAD)**, antiga **SURPLADE**, inicialmente na **Divisão de Orçamento e Programas** e, posteriormente, na **Superintendência de Planejamento**, onde desempenhei a função de **Secretária da SUPLAN** e participei de comissões e da elaboração de documentos institucionais estratégicos, entre eles o Boletim Estatístico, o Catálogo Geral dos Cursos e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Essa experiência permitiu compreender que o planejamento universitário não se restringe à organização de metas e



MEMORIAL RSC-PCCTAE

indicadores. Trata-se de um processo político de construção institucional, capaz de orientar decisões e definir prioridades para o desenvolvimento da Universidade. Nessa perspectiva, a gestão deixa de ser compreendida apenas como dimensão técnica e passa a constituir-se como espaço de mediação entre diferentes interesses, projetos e concepções de universidade.

Posteriormente, passei a atuar na **Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)**, onde permaneci por cerca de dez anos. Nesse período exerci as funções de **Secretária da Pró-Reitoria, Chefe da Divisão de Ingresso e Seleção, e integrante da Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE)**. **Coordenei os processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação entre 2001 e 2009** e participei da elaboração do primeiro Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPPI), documento que consolidou importantes diretrizes para a organização acadêmica da FURG.

Ainda na PROGRAD participei da elaboração da proposta do Programa de Ações Afirmativas (PROAI), aprovada pelo Conselho Universitário em 2009. As reflexões produzidas durante esse processo deram origem ao **artigo Alternativas de democratização do Ensino Superior engendradas pela FURG**, elaborado em coautoria para publicação em obra dedicada às ações afirmativas desenvolvidas pela Universidade com registro **no Livro A POLÍTICA DE AÇÕES AFIRMATIVAS NA FURG: um espaço de Formação Permanente**.

Participar desse processo de construção de escrita significou acompanhar uma importante transformação institucional, comprometida com a democratização do acesso ao ensino superior. As discussões realizadas durante a elaboração do PROAI contribuíram para ampliar minha compreensão acerca das desigualdades educacionais presentes na sociedade brasileira. As contribuições de Pierre Bourdieu (1998), ao discutir os mecanismos de reprodução das desigualdades por meio da escola, bem como as reflexões de Boaventura de Sousa Santos (2011) acerca da democratização da universidade e da justiça cognitiva, passaram a dialogar intensamente com minha experiência profissional. Compreendi que as ações afirmativas não representam apenas mecanismos de acesso, mas instrumentos de transformação institucional e de fortalecimento da função social da universidade pública.

Ainda na PROGRAD participei da elaboração da proposta de adesão da FURG ao **Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)**, iniciativa que ampliou significativamente as possibilidades de acesso ao ensino superior público por meio da educação a distância.

Ao longo desses anos, fui percebendo que compreender os processos de ensinar e aprender exigia também aprofundar minha própria formação acadêmica. Foi essa inquietação que me levou, em 2010, a ingressar no Curso de Letras – Português da FURG.

Retornar à condição de estudante quase trinta anos depois da primeira experiência universitária significou enfrentar inseguranças e reconstruir minha identidade acadêmica. Nos primeiros dias de aula senti-me deslocada diante de colegas e professores muito mais jovens. Aos poucos, porém, compreendi que o conhecimento não reconhece limites etários e que a aprendizagem é um processo permanente.

Essa vivência permitiu experimentar aquilo que Paulo Freire (1996) denomina de inacabamento humano. Mais do que estudar conteúdos específicos da área de Letras, aprendi que ensinar implica aprender continuamente e que a formação acadêmica se constrói na dialogicidade, na escuta e na permanente problematização da realidade. Os quatro anos de graduação representaram um período de intensa transformação intelectual e pessoal, reafirmando meu interesse pela leitura, pela escrita e pela pesquisa.

Concluída a graduação, permaneceu em mim o desejo de seguir estudando. A formação universitária deixou de representar um objetivo em si mesma para tornar-se parte de um processo permanente de desenvolvimento profissional. Em 2010, passei a atuar na **Secretaria de Educação a Distância (SEaD)**, inicialmente como **Coordenadora de Projetos e Programas**. Em 2018, acumulei a função de **Coordenadora do Polo Associado UAB/FURG** e, após, assumi a **Coordenação Adjunta da Universidade Aberta do Brasil (UAB)** na FURG e, posteriormente, a **Coordenação Geral do Sistema UAB** na instituição.

A experiência acumulada na gestão do Sistema UAB ampliou significativamente minha compreensão acerca das políticas



MEMORIAL RSC-PCCTAE

públicas de expansão e interiorização da educação superior. A articulação entre CAPES, universidade, departamentos acadêmicos, polos de apoio presencial e municípios parceiros revelou a complexidade inerente à implementação de políticas públicas em âmbito nacional. Ainda nesse contexto, atuei como **fiscal em projetos**; na **coordenação de diversos projetos institucionais e interinstitucionais**. **Coordenei o ESUD/CIESUD 2017**, maior evento na área de Educação a Distância do Brasil, nacional/internacional.

Nesse processo, as contribuições de Stephen Ball (2001) tornaram-se particularmente relevantes para compreender que as políticas educacionais não são simplesmente executadas, mas permanentemente reinterpretadas pelos sujeitos e pelas instituições responsáveis por sua implementação. Essa perspectiva permitiu-me compreender que a gestão universitária é, antes de tudo, um espaço de construção coletiva, negociação e mediação entre diferentes contextos institucionais.

Ao mesmo tempo, a experiência na educação a distância reforçou minha convicção de que a universidade pública precisa ampliar suas formas de acesso sem abrir mão da qualidade acadêmica. Essa compreensão aproxima-se das reflexões de Boaventura de Sousa Santos (2011), ao defender uma universidade democrática, socialmente referenciada e comprometida com a inclusão de sujeitos historicamente afastados da educação superior.

Em 2018, com o intuito de dar prosseguimento à minha formação, bem como às investigações na área da educação, decidi participar do processo de seleção para ingressar no curso de Mestrado em Educação da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, problematizando a construção da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Assim, diante da possibilidade de pesquisar algo que se encontra no meu cotidiano e por acreditar ser o mestrado uma excelente oportunidade para manter-me em um processo de aprimoramento pessoal e profissional e, sobretudo, continuar contribuindo nas discussões e proposições para a melhoria e ampliação dos espaços de formação permanente, mantendo a academia como meio favorável à produção de conhecimento e seu compartilhamento. Em 2021, tornei-me mestre.

Mais recentemente, em 2026, assumi a **Diretoria de Processos Seletivos** da Pró-Reitoria de Graduação da FURG. Esse retorno representa o reencontro com uma área que marcou profundamente minha trajetória profissional, agora enriquecida pela experiência acumulada na coordenação de políticas públicas nacionais e na gestão institucional.

Ao refletir sobre esse percurso, compreendo que minha identidade profissional foi sendo construída na interface entre planejamento institucional, currículo, formação de professores, políticas públicas, democratização do acesso e gestão universitária. Compartilho da compreensão de Marilena Chauí (2003) de que a universidade pública constitui uma instituição social comprometida com a produção do conhecimento e com a consolidação da democracia. Da mesma forma, encontro em Dermeval Saviani (2008) a defesa de uma educação pública capaz de promover a formação humana e a emancipação dos sujeitos, princípios que orientam minha atuação profissional.

Hoje reconheço que minha formação não decorre apenas dos cursos realizados, mas sobretudo das experiências vividas, das relações estabelecidas e da reflexão permanente sobre minha própria prática. Cada projeto desenvolvido, cada comissão integrada, cada política construída coletivamente e cada desafio enfrentado contribuíram para consolidar valores que considero fundamentais ao exercício da gestão pública: ética, diálogo, responsabilidade, compromisso institucional e defesa incondicional da educação pública, gratuita, inclusiva, democrática e socialmente referenciada. É sob essa perspectiva que apresento este arranjo existencial.

2. Atividades e experiências relacionadas ao RSC

Meu percurso de formação, gestão e atuação na Universidade Federal do Rio Grande (FURG), iniciado em 1992 como servidora técnico-administrativa em educação, caracteriza-se pela atuação continuada em diferentes áreas da gestão universitária, pela participação em processos institucionais estratégicos, pela coordenação de projetos e programas, pela representação institucional e pela contribuição na formulação e implementação de políticas públicas para a educação superior.

Ao longo desse percurso, as atividades desempenhadas possibilitaram a construção de saberes e competências



MEMORIAL RSC-PCCTAE

relacionados ao planejamento e à gestão universitária, às políticas de graduação, aos processos seletivos, às ações afirmativas, à educação a distância, à formação de equipes, à articulação interinstitucional e à representação acadêmica. Para fins de organização das experiências relacionadas ao RSC, apresento-as a seguir por eixos de atuação.

2.1 Planejamento institucional e gestão universitária

Período: 1992 – aproximadamente oito anos de atuação na área.

Contexto institucional: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAD), anteriormente denominada SURPLADE, com atuação na Divisão de Orçamento e Programas e, posteriormente, na Superintendência de Planejamento (SUPLAN).

Atividade realizada e participação: Atuei em atividades relacionadas ao planejamento, orçamento e desenvolvimento institucional, participando de comissões e da elaboração de documentos institucionais estratégicos, entre eles o *Boletim Estatístico*, o *Catálogo Geral dos Cursos* e o *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)*. Também desempenhei a função de Secretária da Superintendência de Planejamento.

Responsabilidade e contribuição: A participação nesses processos possibilitou desenvolver conhecimentos relacionados ao planejamento estratégico, à organização institucional, à sistematização de informações e à elaboração de instrumentos destinados a subsidiar a tomada de decisões. A experiência contribuiu para a construção de uma visão sistêmica da Universidade, permitindo compreender a articulação entre planejamento, orçamento, desenvolvimento institucional e políticas acadêmicas.

2.2 Gestão da graduação, processos seletivos e políticas de acesso

Período: aproximadamente dez anos de atuação na Pró-Reitoria de Graduação, com destaque para o período de 2001 a 2009 na coordenação dos processos seletivos.

Contexto institucional: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE).

Atividade realizada e participação: Atuei na PROGRAD como Secretária da Pró-Reitoria, Chefe da Divisão de Ingresso e Seleção e integrante da COPERVE. Coordenei os processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação da FURG entre 2001 e 2009, participando do planejamento e da execução das diferentes etapas dos processos de seleção.

Responsabilidade e contribuição: A coordenação dos processos seletivos envolveu elevado grau de responsabilidade institucional, abrangendo planejamento, organização, articulação de equipes, elaboração e acompanhamento de procedimentos, organização logística e observância dos princípios de transparência, segurança, impessoalidade e isonomia. A experiência possibilitou o desenvolvimento de competências de liderança, planejamento, tomada de decisão, gestão de processos complexos e articulação entre diferentes setores da Universidade.

2.3 Programa de Ações Afirmativas e democratização do acesso

Período: até 2009, com continuidade das reflexões e desdobramentos posteriores.

Contexto institucional: Pró-Reitoria de Graduação e processo institucional de elaboração do Programa de Ações Afirmativas (PROAI).

Atividade realizada e participação: Participei da elaboração da proposta do Programa de Ações Afirmativas da FURG, posteriormente aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUN) em 2009.

Responsabilidade e contribuição: Minha participação possibilitou contribuir para a construção de uma política institucional voltada à democratização do acesso ao ensino superior. O processo exigiu análise de diferentes aspectos sociais e educacionais, participação em discussões coletivas e construção de propostas institucionais. A experiência representou importante etapa de formação sobre políticas públicas de inclusão e equidade e resultou, posteriormente, na elaboração, em coautoria, do artigo *Alternativas de democratização do Ensino Superior engendradas pela FURG*, relacionado às reflexões produzidas durante o processo de construção das ações afirmativas com registro no livro *A Política de Ações Afirmativas na FURG: um espaço de Formação Permanente*.

2.4 Participação em bancas de seleção de tutores; em Comissões de Heteroidentificação.

Período: durante a atuação na Secretaria de Educação a Distância e no Sistema UAB.



MEMORIAL RSC-PCCTAE

Contexto institucional: Secretaria de Educação a Distância (SEaD) e Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB/FURG).

Atividade realizada e participação: Participei de bancas e processos de seleção de tutores vinculados aos cursos ofertados na modalidade de educação a distância; de Comissões de Heteroidentificação, contribuindo para os procedimentos institucionais relacionados à implementação das políticas afirmativas.

Responsabilidade e contribuição: A participação nesses processos envolveu análise de candidatos, aplicação dos critérios estabelecidos nos editais e contribuição para a constituição de equipes responsáveis pelo acompanhamento acadêmico dos estudantes. A experiência possibilitou desenvolver competências relacionadas à avaliação, análise de perfis profissionais, tomada de decisão e composição de equipes. Integrar a Comissão de Heteroidentificação possibilitou ampliar meus conhecimentos sobre os mecanismos de implementação das políticas de ações afirmativas, envolvendo responsabilidade ética, institucional e social. A atuação exigiu observância dos critérios e procedimentos estabelecidos institucionalmente, postura ética, respeito aos candidatos e compromisso com a efetividade das políticas de democratização do acesso.

2.5 Adesão e gestão do Sistema Universidade Aberta do Brasil

Período: participação inicial na elaboração da proposta de adesão da FURG ao Sistema UAB e atuação na SEaD a partir de 2010 com continuidade nas funções de coordenação do Sistema UAB na FURG até a presente data.

Contexto institucional: Pró-Reitoria de Graduação, Secretaria de Educação a Distância (SEaD) e Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB/CAPEs).

Atividade realizada e participação: Participei da elaboração da proposta de adesão da FURG ao Sistema UAB. Posteriormente, atuei na SEaD como Coordenadora de Projetos e Programas, Coordenadora do Polo Associado UAB/FURG, Coordenadora Adjunta da UAB e, posteriormente, Coordenadora Geral do Sistema UAB na Universidade.

Responsabilidade e contribuição: As funções exercidas envolveram planejamento, elaboração e acompanhamento de projetos, gestão de recursos, elaboração de planos de trabalho, articulação com a CAPES, departamentos acadêmicos, polos de apoio presencial, municípios e demais instituições parceiras. Também atuei na coordenação de equipes multidisciplinares e no acompanhamento das atividades acadêmicas e administrativas dos cursos.

Essa experiência ampliou significativamente meus conhecimentos sobre políticas públicas de expansão e interiorização do ensino superior, permitindo compreender os processos de implementação de políticas nacionais no contexto institucional.

2.6 Coordenação de projetos institucionais e interinstitucionais

Período: durante a atuação na SEaD/UAB, com continuidade em diferentes momentos da trajetória profissional.

Contexto institucional: FURG, SEaD e programas vinculados ao Sistema UAB.

Atividade realizada e participação: Coordenei projetos institucionais e interinstitucionais relacionados à educação a distância e às políticas de educação superior. Também atuei como fiscal em projetos.

Responsabilidade e contribuição: A coordenação desses projetos envolveu planejamento, acompanhamento de execução, articulação de equipes, interlocução com instituições parceiras e acompanhamento de resultados. A atuação como fiscal em projetos acrescentou responsabilidades relacionadas ao acompanhamento e à verificação da execução das ações pactuadas.

Essas experiências fortaleceram competências de gestão de projetos, liderança, acompanhamento de resultados, gestão de recursos e articulação institucional.

2.7 Coordenação de evento nacional e internacional

Período: 2017.

Contexto institucional: Evento ESUD/CIESUD 2017, vinculado à área de Educação a Distância.

Atividade realizada e participação: Coordenei o ESUD/CIESUD 2017, evento de abrangência nacional e internacional na área de Educação a Distância.



MEMORIAL RSC-PCCTAE

Responsabilidade e contribuição: A coordenação do evento exigiu planejamento acadêmico e administrativo, articulação de equipes, organização logística, interlocução com participantes e instituições e acompanhamento das diferentes etapas de execução. A experiência representou exercício de liderança e capacidade de articulação em evento de grande porte, ampliando a inserção institucional da FURG nos debates nacionais e internacionais sobre educação a distância.

2.8 Representação institucional em eventos nacionais e internacionais

Período: ao longo da trajetória profissional, especialmente durante a atuação na SEaD/UAB.

Contexto institucional: Eventos, fóruns, seminários, encontros e espaços acadêmicos e institucionais relacionados à educação superior e à educação a distância.

Atividade realizada e participação: Representei a FURG em eventos nacionais e internacionais, participando de espaços de discussão e socialização de experiências institucionais e, em diferentes oportunidades, apresentando trabalhos.

Responsabilidade e contribuição: A representação institucional possibilitou compartilhar experiências desenvolvidas na FURG, estabelecer interlocução com outras instituições de ensino superior e participar de debates relacionados às políticas públicas para educação superior e educação a distância. A apresentação de trabalhos contribuiu para a socialização de conhecimentos produzidos a partir da experiência institucional.

2.9 Representação institucional em órgãos, fóruns e comissões externas

Período: ao longo da atuação na gestão universitária e, especialmente, durante a experiência na educação a distância e no Sistema UAB.

Contexto institucional: Órgãos, fóruns, comissões e espaços externos relacionados às políticas públicas de educação superior e educação a distância.

Atividade realizada e participação: Atuei como representante da FURG em espaços externos de discussão, articulação e acompanhamento de políticas públicas, estabelecendo interlocução com outras instituições e órgãos vinculados à educação superior.

Responsabilidade e contribuição: Essas representações contribuíram para ampliar a inserção institucional da FURG e possibilitaram o intercâmbio de experiências e conhecimentos. A atuação nesses espaços demandou capacidade de interlocução, negociação, representação institucional e defesa dos interesses e princípios da Universidade.

2.10 Retomada da formação acadêmica e articulação entre teoria e prática

Período: 2010–2014, aproximadamente.

Contexto institucional: Curso de Letras – Português da FURG.

Atividade realizada e participação: Em 2010 ingressei no Curso de Letras – Português da FURG, retomando minha formação acadêmica após a interrupção do Curso de Pedagogia.

Responsabilidade e contribuição: O retorno à Universidade na condição de estudante constituiu uma experiência de formação pessoal e profissional especialmente significativa. A vivência acadêmica possibilitou aprofundar conhecimentos relacionados à linguagem, literatura, leitura e escrita e, simultaneamente, refletir sobre minha própria prática profissional. A experiência reforçou minha compreensão sobre a formação como processo permanente e possibilitou aproximar conhecimentos acadêmicos das experiências acumuladas na gestão universitária. Nesse sentido, a trajetória dialoga com a concepção freireana de inacabamento e de formação permanente, compreendendo que ensinar, aprender e pesquisar constituem processos indissociáveis.

2.11 Diretoria de Processos Seletivos: continuidade e ampliação da trajetória

Período: 2026 – atual.

Contexto institucional: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Diretoria de Processos Seletivos da FURG.

Atividade realizada e participação: Em 2026 passei a atuar como Diretora de Processos Seletivos da FURG, retomando uma área que esteve presente em diferentes momentos de minha trajetória profissional.



MEMORIAL RSC-PCCTAE

Responsabilidade e contribuição: A nova função representa a convergência dos conhecimentos e competências construídos ao longo de décadas de atuação institucional. A experiência anterior na coordenação de processos seletivos, somada aos conhecimentos adquiridos na gestão acadêmica, nas ações afirmativas e na educação a distância, permite atuar na direção dos processos seletivos com uma visão ampliada das políticas de acesso ao ensino superior. A atuação atual envolve planejamento, organização, articulação institucional, coordenação de equipes e acompanhamento dos processos seletivos, reafirmando o compromisso com a segurança, a transparência, a equidade e a democratização do acesso à Universidade.

2.12 Síntese das experiências relacionadas ao RSC

O conjunto das atividades apresentadas evidencia uma trajetória profissional construída em diferentes dimensões da Universidade Federal do Rio Grande- FURG, envolvendo planejamento institucional, gestão acadêmica, políticas curriculares, processos seletivos, ações afirmativas, educação a distância, coordenação de projetos, liderança de equipes, participação em bancas e comissões, representação institucional e organização de eventos de abrangência nacional e internacional.

As experiências descritas não se limitaram à execução de tarefas administrativas, mas envolveram participação em processos de formulação, implementação e avaliação de políticas institucionais, coordenação de programas estratégicos e representação da Universidade em diferentes espaços.

A trajetória demonstra, portanto, um processo contínuo de ampliação de responsabilidades, no qual as experiências acumuladas em diferentes setores da Universidade foram progressivamente incorporadas à atuação profissional, possibilitando a construção de uma visão sistêmica da educação superior e fortalecendo a capacidade de atuar na formulação, gestão e implementação de políticas públicas institucionais.

3. Saberes e competências desenvolvidos

A trajetória profissional e acadêmica descrita neste memorial possibilitou o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências que extrapolam o exercício das atribuições técnicas inerentes ao cargo, evidenciando um processo contínuo de formação profissional pautado pela integração entre teoria, prática e compromisso institucional. A atuação em diferentes espaços da Universidade permitiu-me desenvolver uma compreensão sistêmica da gestão universitária, contemplando planejamento institucional, administração pública, políticas de acesso ao ensino superior, processos seletivos, políticas curriculares e educação a distância. Essa diversidade de experiências favoreceu a construção de competências relacionadas ao planejamento estratégico, à gestão de programas institucionais, à elaboração de documentos normativos e à articulação entre diferentes instâncias administrativas e acadêmicas. No âmbito das políticas curriculares, desenvolvi conhecimentos acerca dos processos de formulação, implementação e avaliação de projetos pedagógicos, compreendendo o currículo como uma construção histórica, social e política, conforme discutem Sacristán (2000), Moreira (2007) e Tomaz Tadeu da Silva (2010). Essa compreensão orientou minha participação em comissões e grupos de trabalho voltados à reorganização curricular dos cursos de licenciatura e à elaboração do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPPI).

As experiências relacionadas à elaboração e implementação do Programa de Ações Afirmativas (PROAI) ampliaram minha compreensão acerca das políticas públicas de democratização do acesso ao ensino superior, permitindo desenvolver competências voltadas à análise de políticas educacionais, formulação de propostas institucionais e construção de consensos entre diferentes segmentos universitários.

A atuação junto ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) representou outro importante eixo de desenvolvimento profissional. A coordenação de projetos, a gestão de recursos públicos, a interlocução com a CAPES, unidades acadêmicas, polos de apoio presencial e gestores municipais fortaleceram competências relacionadas à liderança, gestão de equipes multidisciplinares, negociação institucional, planejamento, acompanhamento e avaliação de políticas públicas para a educação superior.

Ao longo dessa trajetória também foram desenvolvidas competências de comunicação institucional, redação técnica,



MEMORIAL RSC-PCCTAE

elaboração de instrumentos normativos, organização de processos seletivos de grande complexidade e mediação entre diferentes atores institucionais. Tais experiências consolidaram uma postura profissional baseada na ética, no diálogo, na responsabilidade pública, na capacidade de tomada de decisões e na construção coletiva de soluções para desafios institucionais.

Por fim, o retorno à formação acadêmica, por meio da graduação em Letras e, posteriormente, como o mestrado, reforçou a compreensão de que a aprendizagem constitui um processo permanente. A experiência de vivenciar simultaneamente os papéis de gestora e estudante ampliou minha capacidade reflexiva e fortaleceu a articulação entre prática profissional e fundamentação teórica, contribuindo para uma atuação mais crítica e qualificada.

4. Inovação, responsabilidades e resultados institucionais

As atividades desenvolvidas ao longo de minha trajetória caracterizam-se pela participação direta na formulação, implementação e consolidação de políticas institucionais que produziram impactos relevantes para a Universidade Federal do Rio Grande - FURG.

Entre as principais contribuições, destaca-se a participação na elaboração do primeiro Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPPI), documento que consolidou diretrizes para a organização acadêmica da Universidade e fortaleceu os processos de planejamento pedagógico institucional.

Da mesma forma, a participação na construção do Programa de Ações Afirmativas (PROAI), posteriormente aprovado pelo Conselho Universitário, representou uma contribuição efetiva para a institucionalização de políticas de democratização do acesso ao ensino superior, ampliando as oportunidades de ingresso de grupos historicamente excluídos e reafirmando o compromisso social da FURG.

Outra contribuição de caráter inovador refere-se à participação na elaboração da proposta de adesão da FURG ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), iniciativa que possibilitou a expansão da oferta de cursos superiores na modalidade de educação a distância e ampliou a presença institucional da Universidade em diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

Posteriormente, na condição de Coordenadora de Projetos e Programas, Coordenadora do Polo Associado UAB/FURG, Coordenadora Adjunta e, mais recentemente, Coordenadora Geral da UAB/FURG, assumi responsabilidades que extrapolam as atribuições ordinárias do cargo, envolvendo planejamento estratégico, gestão financeira, elaboração de planos de trabalho, articulação entre diferentes órgãos governamentais e institucionais, acompanhamento da execução acadêmica e administrativa dos cursos, coordenação de equipes multidisciplinares e interlocução permanente com a CAPES.

Também merece destaque a coordenação dos processos seletivos para ingresso na graduação, inicialmente de 2001 a 2009 e, posteriormente, a partir de 2026, na condição de Diretora de Processos Seletivos da FURG. Essas atividades exigem elevado grau de responsabilidade institucional, envolvendo planejamento, elaboração de editais, organização logística, gestão de equipes, garantia da segurança dos processos e cumprimento da legislação vigente.

A elaboração de documentos estratégicos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Boletim Estatístico e o Catálogo Geral dos Cursos, igualmente contribuiu para o fortalecimento dos instrumentos de planejamento e gestão da Universidade, subsidiando decisões institucionais e processos de avaliação.

O conjunto dessas experiências evidencia uma atuação voltada não apenas à execução de atividades administrativas, mas principalmente à proposição de soluções institucionais, à construção de políticas públicas e ao desenvolvimento de projetos estratégicos que produziram resultados permanentes para a Universidade.

5. Relação da trajetória com o nível pleiteado

A trajetória apresentada demonstra um processo contínuo de desenvolvimento profissional que extrapola a formação acadêmica formal e evidencia a construção de saberes e competências adquiridos por meio da experiência profissional, da participação em processos institucionais complexos e da permanente reflexão sobre a prática.

Ao longo de mais de três décadas de atuação na Universidade Federal do Rio Grande - FURG, desenvolvi competências



MEMORIAL RSC-PCCTAE

relacionadas ao planejamento institucional, à formulação e implementação de políticas públicas, à gestão acadêmica, à coordenação de programas estratégicos, à liderança de equipes, à mediação institucional e à produção de conhecimentos aplicados à administração universitária.

A participação em processos estruturantes para a Universidade, como a elaboração do PPPI, do PROAI, da adesão ao Sistema UAB, dos instrumentos de planejamento institucional e da organização dos processos seletivos, evidencia uma atuação que transcende as atribuições ordinárias do cargo e demonstra capacidade de produzir impactos institucionais relevantes.

Além disso, a articulação permanente entre prática profissional e fundamentação teórica possibilitou o desenvolvimento de uma atuação crítica, reflexiva e inovadora, orientada pelos princípios da gestão democrática, da inclusão social, da qualidade acadêmica e da defesa da universidade pública.

Entendo que o conjunto dessas experiências caracteriza a consolidação de saberes construídos ao longo da trajetória profissional, os quais se traduzem em competências reconhecidas institucionalmente e diretamente relacionadas aos critérios estabelecidos para o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), justificando o reconhecimento no nível pleiteado.

6. Síntese

A trajetória profissional e acadêmica apresentada neste memorial evidencia um percurso marcado pela continuidade, pela diversidade de experiências e pelo compromisso permanente com o fortalecimento institucional da Universidade Federal do Rio Grande - FURG.

Ao longo desse percurso, participei da formulação e implementação de políticas públicas, da elaboração de documentos estratégicos, da coordenação de programas institucionais, da organização de processos seletivos, da expansão da educação a distância e da construção de políticas voltadas à democratização do acesso ao ensino superior.

Essas experiências possibilitaram o desenvolvimento de competências relacionadas à gestão universitária, ao planejamento institucional, à liderança, à articulação interinstitucional, à formulação de políticas públicas, à coordenação de equipes e à produção de soluções para problemas complexos da administração universitária.

A integração entre experiência profissional, formação acadêmica e reflexão crítica sobre a prática consolidou uma identidade profissional comprometida com a educação pública, a qualidade acadêmica, a inclusão social e o desenvolvimento institucional. Considero, portanto, que o conjunto dos saberes, competências e resultados apresentados demonstra a maturidade profissional alcançada e fundamenta o reconhecimento do nível de Reconhecimento de Saberes e Competências ora pleiteado.