



MEMORIAL RSC-PCCTAE

Pedido	21
Servidor	Luciana Vasconcelos da Costa

Trajatória, atividades e experiências relacionadas ao RSC pleiteado

1. INTRODUÇÃO

A construção dos conhecimentos desenvolvidos ao longo da minha carreira não ocorreu de forma dissociada das atividades desempenhadas no serviço público. Ao contrário, foi no enfrentamento das demandas relacionadas à gestão de pessoas que formação acadêmica, prática profissional e participação em iniciativas institucionais passaram a se complementar, dando origem a um processo contínuo de desenvolvimento profissional.

É nesse contexto que se insere este memorial, elaborado com o propósito de demonstrar os saberes e as competências construídos ao longo da minha trajetória e que fundamentam o pedido de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC). As atividades aqui apresentadas não constituem uma relação exaustiva de atribuições desempenhadas, mas representam momentos que contribuíram de forma significativa para a consolidação do percurso profissional descrito neste documento.

Minha experiência no serviço público compreende passagens pela Universidade Federal de Pelotas (UFPeI), pela Prefeitura Municipal de Pelotas, pelo Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr. (HU-FURG) e, desde 2017, pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). A diversidade desses contextos permitiu conhecer diferentes formas de organização administrativa e compreender que a construção de soluções exige, além da observância da legislação, a capacidade de interpretar demandas, articular diferentes perspectivas e considerar as particularidades de cada realidade institucional.

À medida que novas responsabilidades foram sendo assumidas, tornou-se evidente a necessidade de aprofundar conhecimentos e aperfeiçoar práticas. Esse movimento conduziu naturalmente à formação continuada e à pesquisa aplicada, cujos resultados passaram a dialogar diretamente com os desafios encontrados no cotidiano de trabalho. Em vez de percursos paralelos, formação e exercício profissional passaram a alimentar-se mutuamente, estabelecendo uma dinâmica permanente de aprendizagem e aperfeiçoamento.

Os capítulos que seguem apresentam esse percurso a partir de diferentes dimensões da minha trajetória. Em conjunto, procuram evidenciar como os conhecimentos construídos ao longo da carreira foram incorporados ao exercício profissional e se materializaram em iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão pública e ao desenvolvimento institucional.

2. FORMAÇÃO E CONSTRUÇÃO DOS SABERES

A formação acadêmica acompanhou diferentes momentos da minha trajetória profissional, mas nunca representou um caminho desvinculado da prática. Cada etapa de qualificação surgiu em um contexto específico e respondeu a necessidades identificadas no exercício das atribuições, fazendo com que o conhecimento adquirido fosse continuamente incorporado à análise das demandas e à condução do trabalho.

A graduação em Letras – Inglês e Literaturas de Língua Inglesa, concluída na Universidade Federal de Pelotas (UFPeI) em 2010, antecedeu meu ingresso no serviço público. Embora direcionada a outra área do conhecimento, proporcionou uma base sólida em leitura crítica, interpretação de textos e produção escrita. Posteriormente, essas competências passaram a contribuir para a atividade técnico-administrativa, especialmente na elaboração de documentos técnicos, na redação de atos normativos, na análise de processos administrativos e na interpretação da legislação, áreas em que a precisão da linguagem constitui requisito indispensável.



MEMORIAL RSC-PCCTAE

Com o ingresso na carreira pública, novas demandas tornaram evidente a necessidade de aprofundar conhecimentos sobre Administração Pública e gestão de pessoas. A especialização em Gestão Pública permitiu compreender com maior profundidade temas relacionados à organização do Estado, ao planejamento, à governança e às políticas públicas. Esses referenciais passaram a orientar a análise das situações enfrentadas no ambiente institucional, oferecendo fundamentos que qualificaram a tomada de decisões e a compreensão dos desafios inerentes à gestão universitária.

Foi a partir das questões observadas no cotidiano de trabalho que surgiu o objeto da pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). O estudo permitiu aprofundar a compreensão sobre planejamento da força de trabalho, gestão por competências e organização administrativa, aproximando referenciais teóricos das situações vivenciadas na Administração Pública.

A relevância do mestrado não se restringiu ao trabalho acadêmico desenvolvido. A investigação fortaleceu uma forma de análise baseada na observação dos problemas, na busca de fundamentos técnicos e na construção de soluções compatíveis com a realidade institucional. Essa perspectiva passou a orientar também as atividades desenvolvidas junto à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

A construção desses saberes não se limitou à formação acadêmica. A participação contínua em ações de capacitação e aperfeiçoamento promovidas por diferentes instituições constituiu importante espaço de aprendizagem ao longo da trajetória profissional, abrangendo temas como legislação de pessoal, gestão por competências, ética, administração pública e desenvolvimento institucional. Esses espaços acompanharam as transformações da legislação, favoreceram o contato com novas abordagens e permitiram incorporar diferentes referenciais à análise das demandas e à condução das atividades desenvolvidas.

Ao longo desse percurso, os saberes que orientam minha atuação foram construídos pela articulação entre formação acadêmica, educação continuada e experiência profissional. Cada um desses elementos contribuiu de maneira distinta para ampliar minha capacidade de compreender, analisar e aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas, evidenciando que o desenvolvimento profissional resulta de um processo contínuo de aprendizagem e reflexão sobre a realidade institucional.

3. PARTICIPAÇÃO EM COMISSÕES

A participação em comissões e grupos de trabalho constituiu um importante espaço de construção coletiva e de aprofundamento técnico ao longo da minha trajetória profissional. Esses colegiados reuniam representantes de diferentes áreas da Universidade para discutir questões administrativas, examinar alternativas e formular propostas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas, permitindo que as decisões fossem construídas a partir da integração de diferentes perspectivas.

Além das comissões voltadas ao aperfeiçoamento dos processos administrativos, também atuei em atividades relacionadas à organização, à fiscalização e à execução de concursos públicos, bem como à revisão de provas. Embora possuíssem objetivos distintos, essas atribuições igualmente exigiram planejamento, observância rigorosa das normas dos certames, atuação coordenada com diferentes equipes e elevado senso de responsabilidade, contribuindo para o aprimoramento da minha capacidade de organização, análise técnica e tomada de decisão em atividades que demandam precisão, imparcialidade e segurança procedimental.

As atividades desenvolvidas nesses espaços exigiam estudo da legislação aplicável, análise das manifestações apresentadas pelas unidades envolvidas e avaliação das repercussões das medidas em discussão. Em muitas situações, era necessário conciliar entendimentos distintos, compatibilizar normas internas com alterações da legislação federal e construir soluções que, além de juridicamente adequadas, fossem viáveis para a realidade institucional.

Entre as comissões das quais participei, merecem destaque aquelas voltadas à elaboração e à revisão de atos normativos relacionados à gestão de pessoas. Nesse contexto, integrei os trabalhos que resultaram na Instrução Normativa PROGEP/FURG nº 11, de 6 de maio de 2026, que regulamentou a avaliação de desempenho dos servidores



MEMORIAL RSC-PCCTAE

em estágio probatório, bem como participei da construção da Resolução COEPEA/FURG nº 310, de 19 de dezembro de 2025. Essas atividades envolveram pesquisa da legislação aplicável, consolidação das contribuições encaminhadas pelas unidades envolvidas, revisão da redação técnica e análise da coerência entre os instrumentos normativos, buscando assegurar regras claras, consistentes e passíveis de aplicação no cotidiano da Universidade.

Também participei de grupos de trabalho voltados à revisão de procedimentos administrativos e ao desenvolvimento de iniciativas institucionais. Nessas oportunidades, acompanhei a definição de encaminhamentos, a organização das atividades e o monitoramento das ações propostas, compreendendo que a implementação de mudanças depende de planejamento, cooperação entre diferentes áreas e acompanhamento contínuo das medidas adotadas.

A participação nesses colegiados proporcionou uma compreensão mais ampla sobre o funcionamento da Universidade e sobre a forma como decisões institucionais são construídas. Ao mesmo tempo, permitiu acompanhar discussões que ultrapassavam os limites da unidade de exercício, ampliando a visão sobre os impactos administrativos, jurídicos e organizacionais das medidas adotadas e fornecendo subsídios para a condução das responsabilidades assumidas posteriormente na área de gestão de pessoas.

4. PROJETOS INSTITUCIONAIS

Algumas iniciativas das quais participei tiveram origem em demandas identificadas no cotidiano da gestão de pessoas e evoluíram para ações voltadas ao aperfeiçoamento da organização administrativa da Universidade. Esse movimento permitiu acompanhar não apenas a execução das atividades, mas também a construção de soluções destinadas a produzir resultados permanentes na forma como determinados temas passaram a ser conduzidos institucionalmente. Entre essas iniciativas, destacam-se aquelas relacionadas às movimentações de pessoal. O interesse por esse tema surgiu a partir de uma experiência vivenciada durante minha trajetória profissional, que evidenciou a complexidade dos processos de remoção e os impactos dessas decisões para os servidores e para a Instituição. A busca por compreender esses aspectos motivou o desenvolvimento da pesquisa de mestrado.

A investigação permitiu sistematizar um diagnóstico sobre as movimentações de pessoal na Universidade e identificar oportunidades de aperfeiçoamento da organização administrativa. Entre as propostas apresentadas, destacou-se a criação de uma unidade especializada para conduzir essas atividades, estruturada a partir da análise da realidade institucional da FURG e da experiência de outras universidades federais.

Após meu retorno à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, em 2022, passei a conduzir, de forma gradativa, as diferentes modalidades de movimentação de pessoal. A concentração dessas atividades possibilitou revisar procedimentos, estruturar novos fluxos de trabalho, elaborar instrumentos de apoio e uniformizar entendimentos sobre matérias que, até então, eram tratadas de forma dispersa entre diferentes unidades administrativas.

A criação do Núcleo de Movimentação, em 2026, representou a institucionalização desse processo. A formalização da unidade conferiu continuidade e estrutura administrativa a práticas que já vinham sendo desenvolvidas desde 2022, consolidando a condução integrada das movimentações de pessoal no âmbito da Universidade.

5. RESPONSABILIDADES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS

A ampliação das responsabilidades assumidas ao longo da minha trajetória profissional ocorreu de forma gradual, acompanhando o desenvolvimento do repertório técnico construído por meio da formação acadêmica e das atividades desenvolvidas na área de gestão de pessoas. À medida que novas atribuições passaram a integrar minha rotina de trabalho, aumentaram também as demandas relacionadas à interpretação da legislação, à análise de situações complexas, à elaboração de documentos técnicos e ao assessoramento de gestores e unidades administrativas.

Entre essas responsabilidades, destacam-se as atividades relacionadas às movimentações de pessoal, aos concursos públicos, ao estágio probatório e a outras matérias afetas à administração de pessoal. A diversidade dessas demandas exige atualização permanente da legislação, análise das particularidades de cada caso e definição de encaminhamentos



MEMORIAL RSC-PCCTAE

compatíveis com os princípios da Administração Pública e com as necessidades institucionais.

Nesse contexto, passei a atuar de forma mais intensa na instrução e na revisão de atos normativos, realizando pesquisas da legislação aplicável, examinando entendimentos administrativos e participando da estruturação de procedimentos internos. Esse trabalho contribuiu para uniformizar interpretações, conferir maior segurança jurídica aos fluxos administrativos e produzir instrumentos capazes de orientar a atuação das diferentes unidades da Universidade.

O exercício de funções gratificadas e as substituições em cargos e funções também representaram etapas importantes desse percurso. Essas designações ampliaram minha participação nos processos decisórios e proporcionaram vivências relacionadas ao planejamento das atividades, ao estabelecimento de prioridades, à coordenação de equipes e ao acompanhamento das demandas institucionais. Essas designações evidenciam a ampliação progressiva das responsabilidades assumidas e a confiança institucional depositada no trabalho desenvolvido.

Outro marco dessa trajetória foi o ingresso no Time Volante da Coordenação-Geral de Atendimento às Entidades Vinculadas do Sipec, no âmbito do Ministério da Educação. A atuação nesse grupo envolve a análise de processos administrativos encaminhados por diferentes entidades federais, especialmente aqueles relacionados ao exercício provisório e à redistribuição de servidores. O contato com realidades institucionais distintas e com diferentes interpretações da legislação favorece o intercâmbio de entendimentos técnicos e amplia a capacidade de analisar situações que extrapolam o contexto da Universidade.

Atualmente, exerço a chefia do Núcleo de Movimentação, unidade vinculada à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas responsável pela condução das movimentações de pessoal. As atribuições da chefia compreendem a coordenação das atividades da unidade, a organização dos fluxos de trabalho, a análise técnica dos processos, a interlocução com unidades acadêmicas e administrativas e o assessoramento da gestão em matérias relacionadas à movimentação funcional. Essas responsabilidades exigem a articulação entre interpretação da legislação, organização administrativa e apoio técnico à gestão universitária, reunindo atribuições de natureza técnica, normativa e gerencial.

6. PRODUÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

Ao longo da minha trajetória, a produção de conhecimento esteve diretamente relacionada à busca por soluções para demandas concretas da Administração Pública. Em vez de permanecer restrito à execução das atividades cotidianas, o conhecimento construído no exercício profissional passou a ser registrado, organizado e compartilhado, contribuindo para fortalecer práticas institucionais e apoiar a atuação de gestores e servidores.

A pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Administração Pública representa uma das principais expressões desse processo. O estudo reuniu informações dispersas, reuniu experiências de diferentes universidades federais e organizou um conjunto de referências capazes de subsidiar a análise e o aperfeiçoamento das movimentações de pessoal. Além de responder a um problema específico, a investigação produziu conhecimento aplicável à realidade institucional, demonstrando como a pesquisa pode contribuir para qualificar decisões administrativas quando articulada às necessidades da Administração Pública.

Esse mesmo entendimento orientou outras iniciativas desenvolvidas ao longo da carreira. Participei da elaboração de manuais de procedimentos, modelos padronizados de documentos e materiais de orientação destinados a uniformizar entendimentos, facilitar a aplicação da legislação e preservar o conhecimento produzido pela Instituição. A sistematização dessas informações também favoreceu a continuidade dos trabalhos, reduzindo a dependência de conhecimentos exclusivamente individuais.

O compartilhamento desse repertório técnico ocorreu igualmente por meio da atuação como ministrante de cursos e palestras voltados ao desenvolvimento de servidores. Essas atividades proporcionaram a discussão de situações práticas, a divulgação de alterações normativas e o intercâmbio de experiências entre diferentes unidades, ao mesmo tempo em que exigiram atualização permanente dos conteúdos abordados.

A difusão do conhecimento também se faz presente no assessoramento técnico prestado a gestores e unidades



MEMORIAL RSC-PCCTAE

administrativas. A análise de casos concretos, a orientação quanto à aplicação da legislação e a construção conjunta de encaminhamentos integram uma rotina em que o conhecimento deixa de cumprir apenas uma função individual e passa a servir de apoio à tomada de decisão e ao aperfeiçoamento das práticas administrativas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste memorial proporcionou a oportunidade de revisitar minha trajetória acadêmica e profissional sob uma perspectiva integrada, permitindo compreender como diferentes experiências, desenvolvidas em momentos distintos da carreira, contribuíram para a construção dos saberes e das competências apresentados neste documento.

Ao longo desse percurso, a formação acadêmica dialogou continuamente com a prática profissional. As atividades desempenhadas em diferentes contextos da Administração Pública, a participação em comissões e projetos institucionais, a elaboração de atos normativos, a condução de processos administrativos, a produção de materiais orientadores e o compartilhamento de conhecimentos constituíram etapas complementares de um processo permanente de aperfeiçoamento profissional.

Esse percurso também evidencia que os conhecimentos construídos ao longo da carreira ultrapassaram a dimensão individual. Em diferentes momentos, foram incorporados a procedimentos, instrumentos de trabalho, orientações técnicas e iniciativas voltadas ao aprimoramento da gestão de pessoas, produzindo resultados que permaneceram integrados à dinâmica institucional.

Assim, este memorial retrata um percurso em que formação acadêmica e prática profissional se desenvolveram de forma indissociável, permitindo transformar conhecimento em soluções aplicadas e contribuir, de maneira contínua, para o desenvolvimento institucional.