

MEMORIAL

Reconhecimento de Saberes e Competências – RSC-UFMS

DULCE MARIA TRISTÃO
Contador

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande - MS

RECONHECIMENTO SABERES E COMPETENCIAS - RSC – PCCTAE

(art. 16, II, e art. 17 da Resolução nº 711-CD/UFMS, de 6 de julho de 2026)

1. Identificação

IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL	
Nome:	Dulce Maria Tristão
Cargo:	Contador
Data de ingresso na IFE	02 de junho de 1980
Formação	Bacharel em Ciências Contábeis
Lotação	Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Nível de RSC pretendido:	RSC-PCCTAE-V

2. Apresentação

Ingressei na Universidade em 1980, ocupando o cargo de Assistente em Administração e posteriormente, o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais e após por enquadramento, o cargo de Contador.

Após a graduação em Ciências Contábeis, em 1984, busquei aperfeiçoar por meio de cursos de Especialização em áreas como Administração Universitária, 1988; Avaliação Institucional, 2002; Desenvolvimento de Recursos Humanos para Qualidade, 1998.

Minha primeira lotação foi na Secretaria Geral de Cursos. Depois, segui para a Divisão de Registro de Diplomas. Em 1986, com a reestruturação da Universidade, fui para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP), onde tive o privilégio de trabalhar com profissionais excepcionais, como o Prof. Olímpio Crisóstomo Ribeiro e a Profa. Denise Tibau de Vasconcelos.

Em 1987, fui para a Gerência de Recursos Humanos. Um verdadeiro presente, com um novo papel e muitos desafios. Comecei na Seção de Recrutamento e Seleção,

passei pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, pela Divisão de Pagamento, e Divisão de Assistência ao Servidor participando do processo de implantação do Programa de Saúde do Servidor (PAS) até assumir, em outubro de 1993, a Gerência de Recursos Humanos ficando nessa função até outubro de 1996. Foram anos intensos, de muito trabalho, muitos aprendizados e muitas transformações — em mim e na Universidade.

Na década de 80 com a aprovação da nova Constituição Federal, instituição da Carreira docente e dos técnico-administrativos - PUCRCE e, no início dos anos 90, a implantação do sistema SIAPE, o que levou a atuação no aprimoramento dessas mudanças e participação ativa na implantação de novas rotinas de trabalho.

Nos anos seguintes a 1996, fui desbravando novos caminhos: participei da implantação do Arquivo Central da UFMS, que antes era apenas um amontoado de papéis sem qualquer sistematização. Trabalhei na Auditoria Interna. Atuei como membro ou coordenadora em diversas comissões — desde processos de consulta para reitor a representante dos servidores técnico-administrativos no Conselho Universitário.

Em 2001, a convite do reitor Prof. Però, retornei à Gerência de Recursos Humanos, onde permaneci até final de 2008, novamente envolvida em discussões sobre carreiras e políticas de gestão de pessoas. Nesse período, além de muitas mudanças na carreira e normativos relativos a gestão de pessoas, tive a oportunidade de implementar a Revista RHEVER (*recursos humanos(RH) sempre (ever)*).

Outra atuação de destaque foi no acompanhamento da legislação, principalmente das Emendas Constitucionais que alteraram os normativos e levaram a publicação de manuais sobre: Assunto da área de pessoal regulamentos no âmbito da UFMS (Resoluções do Conselho Diretor, Portarias, Instruções de Serviço); Enquadramento, reposicionamento, reestruturação de tabela, plano de carreira dos servidores das IFEs; Aposentadoria, pensão, Contribuição Social do Servidor Público (PSS).

A participação ativa na Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal enquanto no cargo de Gerente de Recursos Humanos, fortaleceu as relações e o aprimoramento do conhecimento e atuação na área de gestão de pessoas levando a convites pelo Ministério da Educação para participar de comissões e palestras.

Em 2005, a convite da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas da Secretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação, participei das discussões para implantação do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino.

Em 2009, fui convidada para o cargo de Direção de Assessora da Reitoria para acompanhar a implementação das ações do Programa REUNI, Programa que ampliou o acesso à educação superior e mudou as universidades públicas do Brasil, o qual a UFMS fez adesão em 2008 e que acompanhei na implantação e monitoramento até 2011.

Em 2011, uma nova missão redesenhou minha vida profissional levando para atuar no Ministério da Educação, onde fiquei até outubro de 2016. Fui convidada para ser Coordenadora-Geral de Recursos Humanos da Secretaria de Educação Superior (CGRH/DIFES/SESu/MEC). Posteriormente, assumi a Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais (DIFES/SESu/MEC) e atuei como secretária substituta e interina da SESu. Atuar no MEC foi um privilégio e um imenso aprendizado. Vivi de perto os debates sobre a valorização das carreiras, a expansão das Universidades Federais, a criação de novos câmpus, a implantação de cursos e programas.

No Ministério da Educação, além de cargos de direção, fui representante em diversas instâncias como no Conselho de Administração da EBSEH (06/2015 a 07/2016), na Comissão Nacional do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, nas Mesas de Negociação sobre Carreiras e reestruturação do Plano de Carreiras do Magistério Federal, aprovado pela Lei nº 12.772, de 2012

A partir de novembro de 2016 com o retorno a UFMS, assumi o Cargo de Pró-reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças, posteriormente, Pró-reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

Participei de inúmeros conselhos, comissões, fóruns e comitês, tanto na UFMS como em âmbito nacional. Na UFMS, nos últimos anos, estive envolvida na revisão do Estatuto, do Regimento Geral, na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional, na construção de critérios para distribuição orçamentária, participação em

vários Comitês, na presidência do Comitê de Integridade e Riscos. Implantação do Planejamento Estratégico da UFMS e na construção do Sistema de Governança – SIGOVI. Cada espaço foi uma oportunidade de contribuir, aprender e fortalecer a Universidade Pública.

E ainda, participação em vários Fóruns, como da Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal - CNDP, Associação Nacional dos Servidores integrantes das Auditorias Internas do Ministério da Educação - FONAI; do Fórum Nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), atualmente vice-presidente do FORPLAD, presidente da Comissão de Modelos Orçamentários/FORPLAD. Em todos esses espaços, levei comigo o nome da UFMS, o orgulho de ser servidora pública e o compromisso com a educação de qualidade.

Tive oportunidade de atuar como palestrante em vários eventos discutindo gestão de pessoas, carreira, modelos orçamentários, financiamento das Universidades federais, planejamento, governança e gestão pública.

Outra participação relevante é decorrente da indicação da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), em grupos de trabalho ou comissões para discussão de temas importantes para as Instituições Federais de Ensino: financiamento da educação superior; análise de indicadores que buscam avaliar o desempenho institucional das Instituições Federais de Educação Superior (IFES) e relação das IFES com as fundações de apoio e Comissão Permanente, de caráter consultivo, com a atribuição de avaliar, revisar e propor aprimoramentos nos componentes da Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC). E em 2026, a participação na equipe de especialistas em governança que coordenaram o planejamento estratégico da ANDIFES.

Em 2022, recebi o título de **Técnico-Administrativo em Educação Emérito**, concedido pela UFMS. Em 2023, recebi com emoção a **Comenda Pedro Pedrossian**, homenagem da Assembleia Legislativa do MS aos que contribuíram para a educação superior em nosso Estado.

Em 2025 tive o privilégio de ser entrevistada pela revista Candil, Revista de divulgação científica da UFMS, ANO 8, nº 21, Agosto 2025, Entrevista, Coluna Memórias, onde pude falar da minha carreira na UFMS.

Em 2025, depois de um período de coleta de informações e revisão de documentos, publicado o Livro: Trajetória e Conquistas: a história de 45 anos da UFMS, obra que registra a história da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul voltada para a evolução e fortalecimento da gestão nesses 45 anos de federalização.

Este memorial, registra muito das experiências da vida profissional, resumindo na forma do disposto na Resolução 711-CD/UFMS, de 06 de julho de 2026.

3. Trajetória Profissional

REQUISITO I — PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO, COMISSÕES, COMITÊS, NÚCLEOS, REPRESENTAÇÕES OU SIMILARES

I/1 – Exercício do mandato como membro de conselho superior

No início dos anos 2000, participei do Conselho Universitário, período que representei os técnico-administrativos, na condição de eleita e representante da categoria - 26/04/2000 a 26/04/2001 e 22/09/2001 a 02/07/2002.

A partir de 2017, passei a integrar o Conselho Universitário e Conselho Diretor da UFMS, na condição de Pró-reitora, nos termos Resolução 35-COUN de 13 de maio de 2011 e Resolução 93-COUN/UFMS, de 28 de Maio de 2021, que aprova o Estatuto UFMS.

Na condição de membro dos Conselhos superiores tive oportunidade de apresentar, defender e relatar várias matérias que somaram no processo de melhoria da governança e gestão da UFMS.

I/2. Coordenação ou presidência de núcleos, grupos de trabalho, comissões, comitês

- **Presidente** da Comissão para estabelecer procedimentos necessários à implantação da nova estrutura organizacional aprovada pela Resolução nº 10, de 8 de fevereiro de 2011, do Conselho Universitário, Portaria nº 124-RTR/UFMS, de 25 de Fevereiro de 2011
- **Presidente** da Comissão para apresentar proposta da nova Estrutura Organizacional da Fundação Universidade, Portaria nº 1.044-RTR/UFMS, de 25 de Novembro de 2016

- **Presidente** do Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno – CGIRCI, atualizado para Comitê de Gestão de Integridade, Riscos, Controle, Transparência e Acesso à Informação – CGIRCI, Portaria nº 160 RTR/UFMS de 14/02/2017.
- **Presidente** da Comissão para proceder revisão de Normas e Plano de Governança de Concessão de Bolsas e Auxílios a Pesquisadores, Portaria nº 235-RTR/UFMS, de 7 de Março de 2017
- **Presidente** Comissão para estudos das variáveis e critérios utilizados nas Matrizes Orçamentárias destinadas às Unidades de Administração Setorial – UAS, Portaria nº 985, de 18 de Agosto de 2017.
- **Presidente** da Comissão de Assessoramento para apresentar avaliação dos impactos do Decreto 9.725/2019 no âmbito da UFMS e proposta de reorganização das atividades no organograma da UFMS, Portaria 711-RTR/UFMS de 20 de maio de 2017
- **Coordenadora** da Comissão Central para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2020-2024, Portaria nº 1.212, de 7 de Agosto de 2019
- **Presidente** Comissão de Assessoramento para apresentar avaliação dos impactos do Decreto nº 9.725, de 2019, no âmbito da UFMS, e proposta de reorganização das atividades no Organograma da UFMS, Portaria nº 711, de 20 de Maio de 2019
- **Coordenadora** do Grupo de Trabalho para avaliação e acompanhamento da proposta do programa Future-se apresentada pelo MEC, Portaria 1.191-RTR/UFMS de 08 d agosto de 2019
- **Presidente** Comissão de Transição para elaborar o Plano de Transição de Gestão da Reitoria, referente a 2016-2020, Portaria nº 979, de 11 de Novembro de 2020
- **Presidente** da Comissão para proceder à revisão e consolidação do Regimento Geral da UFMS, com adaptação ao Estatuto da UFMS, Resolução nº 97-COUN/UFMS, de 21 de Junho de 2021
- **Presidente** das Comissões para coordenar, acompanhar e implementar melhorias na gestão, acompanhando o "Modelo de Excelência à Gestão", Portaria nº 523 - RTR/UFMS 17/06/2021
- **Presidente** da Comissão para avaliar os normativos e apresentar proposta de consolidação de matriz de distribuição de recursos para as Unidades da Administração Setorial, Portaria nº 1.017 - RTR/UFMS 28/10/2021
- **Presidente** da Comissão para a revisão e realinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2020-2024, Portaria nº 754 - RTR/UFMS 12/08/2021
- **Presidente** da Comissão para proceder à revisão e atualização Interno do Conselho Universitário, com adaptação ao Estatuto da UFMS, Resolução nº

138-COUN/UFMS, de 10 de Novembro de 2021

- **Presidente** da comissão para coordenar, acompanhar e implementar melhorias na gestão, acompanhando o Modelo de Excelência à Gestão, desenvolvido pela Fundação Nacional de Qualidade, no nível “Rumo à Excelência” - Núcleo de Coordenação da Jornada, Portaria nº 523-RTR/UFMS, de 17 de Junho de 2021
- **Presidente** Comissão de Recredenciamento da UFMS, Portaria nº 739, de 5 de Agosto de 2020, Portaria nº 309-RTR/UFMS, de 17 de Março de 2023
- **Presidente** da Comissão para avaliar os normativos vigentes e apresentar proposta de consolidação de matriz de distribuição de recursos para as Unidades da Administração Setorial, Portaria Nº 1.017-RTR/UFMS, de 28 de Outubro 2021.
- **Presidente** Comissão para a revisão e realinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2020-2024, Portaria nº 754-RTR/UFMS, de 12 de Agosto 2021
- **Presidente** da Comissão para elaborar Plano de Transição de Gestão da Reitoria 2020-2024 para período 2024/2028, Portaria 848-RTR/UFMS 29/07/2024
- **Presidente** da Comissão de suporte ao Programa UFMS em Ação para debater temas voltados para melhoria contínua da UFMS, Res. 401-COUN/UFMS 21/03/2025
- **Vice-presidente** Comissão Central para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional integrado ao Projeto Pedagógico Institucional - PDI-PPI/UFMS, Portaria nº 747-RTR/UFMS de 5 de julho de 2024
- **Presidente** da Comissão para analisar normativos e apresentar aprimoramento da matriz de distribuição de recursos par as UAS, Portaria 1.740-RTR/UFMS 02/12/2025
- **Presidente** da Comissão para revisão da proposta de atualização do Estatuto da Fundação de Apoio – FAPEC, Portaria nº 820-RTR/UFMS 12/05/2026

I/3. Membro ou presidência de núcleos, grupos de trabalho, comissões, comitês

- Membro do Comitê de Governança Institucional- CGI, Portaria nº 213 – RTR/UFMS 10/03/2021, Portaria nº 422 - RTR/UFMS, 10/03/2026
- Membro do Comitê de Governança Digital – CGD, Portaria nº 1.158 – RTR/UFMS 22/12/2016
- Membro do Comitê de Gestão Digital e Comunicação – CGDIC, Portaria nº 1.599-RTR/UFMS, 3/11/2025, Portaria nº 685-RTR/UFMS de 24/04/2026
- Membro do Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade – CGEFA, Portaria nº 1.188- RTR/UFMS, 05/09/2018, Portaria nº 1.835-RTR/UFMS, 18/12/2024
- Membro do Comitê de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária –

CGBAR, Portaria nº 183 - RTR/UFMS 03/03/2021

- Membro do Comitê de Gestão de Pessoas – CGP, Portaria nº 187 - RTR/UFMS 03/03/2021, Portaria nº 1.837-RTR/UFMS 18/12/2024
- Membro do Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável – CGLOS, Portaria nº 1.220 - RTR/UFMS 12/09/2018, Portaria nº 1.836 - RTR/UFMS 18/12/2024
- Membro do Comitê de Gestão de Espaços, Logística Sustentável, Acessibilidade e Segurança – CGELAS, Portaria nº 412-RTR/UFMS, 04/04/2025
- Membro da Comissão constituída para elaborar o Projeto Pedagógico Institucional da FUFMS (PPI/UFMS):Portaria RTR nº 324, de 19 de Maio de 2008
- Membro Grupo de Trabalho para adequar às normas do Tribunal de Contas da União as Resoluções dos colegiados superiores da UFMS que tratam de projetos de cursos de pós-graduação, de pesquisa, de extensão, prestação de serviço, colaboração esporádica, e demais atividades executadas em convênio com as Fundações de Apoio: FAPEC, FADEMS, Portaria nº 964, de 26 de Novembro de 2008
- Membro da Comissão nova Estrutura Organizacional da UFMS como Representante da Administração Central, Portaria nº 802, de 13 de Agosto de 2009
- Membro da Comissão para proceder avaliação do desempenho da UFMS referente ao período de 2008 e 2009, Portaria nº 1105, de 2 de Dezembro de 2009
- Membro Comitê Gestor para coordenar as ações necessárias à articulação da pós-graduação com a graduação e à concessão e monitoramento das Bolsas Reuni de Assistência ao Ensino, Portaria nº 702, de 5 de Novembro de 2010
- Membro do Comitê Gestor para coordenar no âmbito da UFMS, as ações do Programa Nacional de Assistência Estudantil, Portaria nº 740-RTR/UFMS, de 19 de Novembro de 2010
- Membro da Comissão para proceder à alteração no Regimento Geral da UFMS, Portaria nº 340-RTR/UFMS, de 3 de Maio de 2011
- Membro do Grupo de Trabalho para adequar as normas relativas a Relacionamento com Fundações de Apoio e Concessão de Bolsas da UFMS, Portaria nº 277-RTR/UFMS, de 13 de Abril de 2011
- Membro da Comissão de transição da gestão da UFMS 2016, Portaria nº 926-RTR/UFMS de 01 de novembro de 2016
- Membro Comissão gestão do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Portaria N° 1.111, de 8 de Dezembro de 2016
- Membro Comissão de Assessoramento para discutir assuntos inerentes às ações em curso no país que pretendem avançar com a proposta de privatização das

universidades públicas e delinear estratégias em defesa da universidade pública, Resolução COUN nº 112, de 20 de setembro de 2018

- Membro da Comissão Executiva Local da SBPC-2019 responsável pela organização da 71ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC, Portaria nº 972, RTR, de 25 de julho de 2018, Portaria nº 814, de 5 de Junho de 2019
- Membro da Comissão para proceder à revisão/atualização do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) – 2020, Portaria 259-RTR/UFMS de 29 de março de 2021
- Presidente da Comissão para proceder à revisão e atualização Interno do Conselho Universitário, com adaptação ao Estatuto da UFMS, Resolução nº 138-COUN/UFMS, de 10 de Novembro de 2021
- Membro da Comissão de Assessoramento, vinculada ao Comitê de Governança Institucional, para acompanhamento e execução do Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional – PGT/UFMS, integrado ao Programa de Apoio à Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov), Portaria nº 1.161-RTR/UFMS, de 7 de Dezembro de 2021
- Membro da Comissão para proceder à elaboração do Regimento Interno do Colégio Eleitoral, com adaptação ao Estatuto da UFMS, Resolução nº 139-COUN/UFMS, de 10 de Novembro de 2021
- Membro da Comissões do INTEGRA UFMS 2023 - Divulgação, Popularização e Difusão da Ciência, Tecnologia e Inovação, Portaria nº 532-RTR/UFMS, de 5 de Maio de 2023
- Membro da Comissão de Títulos Honoríficos, proceder à análise da proposta de concessão do Título de "Professor de Magistério Superior Emérito" e "Técnico-Administrativo em Educação Emérito" dos servidores da – UFMS, Resolução nº 332-COUN/UFMS, de 21 de Março de 2024
- Membro da Comissão para revisão do Plano de Ação de utilização do setor 5 da UFMS, Portaria 274-RTR/UFMS 12/02/2025

I/10 Atuação técnica externa, formalmente ou reconhecida pela UFMS

- Membro da Diretoria da Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal das Instituições Federais de Ensino Superior– CNDP - 1995 a 1996
- Membro titular do Comitê Gestor de Projeto – Sistema Integrado de Gestão de **Educação** Superior. - Portaria SESU/MEC 1.321, de 29 de junho de 2011
- Representante do Ministério da Educação na Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE

- Conselheira do Conselho de Administração da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares –*EBSERH* - 2015 a maio de 2016
- Membro do Conselho Permanente para o Reconhecimento de Saberes e Competências da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, Representando a SESU/MEC - Portaria MEC 844 de 10/09/2013
- Membro do Grupo de Trabalho composto por representantes do governo federal e representantes das entidades sindicais com o objetivo de discutir a reestruturação das carreiras do Magistério Superior e e Ensino Basico, Técnico e Tecnológico - EBTT - Portaria 2.836, de 09 de novembro de 2011 da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Membro do Grupo de Trabalho de avaliação e exame da Política relativa a contratos de prestação de serviço e a criação de cargos no âmbito do Sistema Federal de Ensino, representando o Ministério da Educação - Portaria GM/MEC 661, de 23 de maio de 2012
- Membro do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), a partir de 2017
- Membro da Comissão de Modelos (orçamento) do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), 2018 a 2026
- Coordenadora da Comissão de Modelos (orçamento) do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), período de 2023 – 2026
- Vice coordenadora do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD) Período 2025 a 2026
- Membro grupo de Trabalho, indicado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), para propor e a analisar indicadores que buscam avaliar o desempenho institucional das Instituições Federais de Educação Superior (IFES).Portaria SESu/MEC nº 59, de 19 de novembro de 2024.
- Membro da Comissão Permanente, de caráter consultivo, com a atribuição de avaliar, revisar e propor aprimoramentos nos componentes da Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC). Portaria DMF/SESU nº 14 DE 20 de Fevereiro de 2026 .

REQUISITO II — PARTICIPAÇÃO E ATUAÇÃO EM PROJETOS INSTITUCIONAIS, GESTÃO E APOIO AO ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO, INOVAÇÃO E ASSISTÊNCIA ESPECIALIZADA

II/2 – Participação em atividades técnicas e/ou especializada em projetos, incluída elaboração de projetos pedagógicas, programas e /ou ações institucionais de ensino, pesquisa, gestão e inovação

a). Democratização das Instituições Federais de Ensino -

Representando o Ministério da Educação para tratar sobre Democratização das Instituições Federais de Ensino, do Termo de cordo 2/2012 resultante das negociações entre governo federal e a federação dos sindicatos de trabalhadores em educação das Instituições federais de ensino superior , 2013

b) Programa UFMS Participativa na construção do Planejamento Desenvolvimento Institucional da UFMS,

Coordenadora e debatedora Programa UFMS Participativa na construção do Planejamento Desenvolvimento Institucional da UFMS,



Notícias

UFMS Participativa é destaque na Rádio Educativa

Confira a entrevista na íntegra: A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) está promovendo uma iniciativa inovadora para ...



Notícias

UFMS Participativa: Audiência pública no CPNV



Notícias

UFMS Participativa: Audiência pública no CPNA

c).Planejamento Estratégico Institucional (PEI)

Embora a concepção do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) tenha sido fundamentada em exigências normativas, sua implementação representou um avanço histórico ao consolidar a cultura de planejamento na UFMS.

Mais do que o estrito cumprimento de obrigações legais, a consolidação do PEI na UFMS, processo no qual tenho o privilégio de participar na formulação estratégica e metodológica, representa um marco de governança participativa e inovação

metodológica. O modelo conecta o obrigatório (Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI) ao prático e descentralizado, engajando toda a coletividade por meio de três pilares fundamentais: os Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDU), os Planos de Gestão Temático (PGT) e o Plano de Gestão Anual (PGA). Essa estrutura integrada não apenas moderniza a gestão universitária, mas assegura transparência absoluta e previsibilidade sobre o que será entregue à sociedade.

d).SIGOVI - Sistema de Governança Institucional

A implantação do SIGOVI - Sistema de Governança Institucional da UFMS, com redação da Resolução Nº 475-COUN/UFMS, de 6 de Março de 2026 que altera a Resolução nº 400, de 21 de março de 2025 foi um marco no processo de consolidação na governança da UFMS como um organismo vivo e integrado, capaz de responder com agilidade às demandas da sociedade. A transição para este sistema inovador assegura que a busca pela excelência seja uma prática contínua, transparente e plenamente alinhada com as melhores práticas de administração pública contemporâneas.

A governança no setor público não é apenas uma exigência regulatória, mas um compromisso com a eficiência e a transparência. Órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), têm enfatizado que práticas sólidas de governança são indispensáveis para criar contextos favoráveis à entrega de resultados reais, geração de valor público e sustentabilidade institucional.

Nesse cenário, a UFMS consolidou sua busca pela excelência por meio de investimentos robustos na modernização de seus processos de gestão, o que a posicionou com destaque em rankings nacionais e internacionais de governança.

e).Projeto Agenda Nacional para a formação de pessoal de nível superior, Publicação do projeto pela CAPES em 2025. Integrante da equipe do Projeto de Agenda Nacional (TED nº 14984 – Capes/UFMS) Pesquisadores

f). Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC)

Comissão Permanente, de caráter consultivo, com a atribuição de avaliar, revisar e propor aprimoramentos nos componentes da Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC). Portaria DMF/SESU nº 14 DE 20 de Fevereiro de 2026 .

“A Comissão terá caráter técnico-consultivo e será responsável pela elaboração de relatório técnico periódico, contemplando análises metodológicas, simulações e recomendações sobre os indicadores e parâmetros atualmente utilizados.

Os trabalhos da Comissão concentrar-se-ão na avaliação de fatores relacionados à graduação, pós-graduação, residência médica, qualidade acadêmica, dimensões regionais e institucionais, além de aspectos metodológicos que impactam a estabilidade e a justiça distributiva da matriz.” (Nota Técnica nº 6/2026/DIFES/SESU/SESU, de 29 de janeiro de 2026)

REQUISITO III - RECEBIMENTO DE PREMIAÇÃO EM EVENTO DE RECONHECIMENTO PÚBLICO

O exercício de Cargo de Direção reflete o reconhecimento institucional pelo trabalho e dedicação contínuos à Universidade. O reconhecimento de minhas atividades por meio de premiação pública representa uma honraria de elevado valor profissional e pessoal, que consolida e legitima minha trajetória na instituição.

Título "Técnico-Administrativo em Educação Emérito".

Título concedido pela Universidade federal de Mato Grosso do Sul – 2022 Resolução nº 18, de 13 de MARÇO de 2020.

Prêmio Capes-UFMS

Categoria: Gestão e Governança da Pesquisa Inovadora, outubro de 2022.

Reconhecimento de instituições e atores estratégicos para o estímulo e articulação de ações e projetos em rede que construam capacidade local, regional e nacional para ações voltadas para o desenvolvimento.

<https://www.ufms.br/gestores-e-pesquisadores-sao-premiados-por-contribuicao-na-valorizacao-cientifica-e-academica>

Comenda Pedro Pedrossian

Homenagem da Assembleia Legislativa do MS aos que contribuíram para a **educação superior no Estado – 2023**



REQUISITO IV - DESIGNAÇÃO PARA ASSUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE TÉCNICO-ADMINISTRATIVA OU ESPECIALIZADA

Ordenação de Despesas por delegação de competência para responder e assinar como Ordenador de Despesas da UFMS, conforme Portaria- RTR/UFMS nº 130, de 8 de fevereiro de 2017 , subsequentes a Portaria nº 1.438-RTR/UFMS, de 24 de fevereiro de 2026.

REQUISITO V - EXERCICIO DE FUNÇÃO OU CARGO DE DIREÇÃO OU DE ASSESSORAMENTO INSTITUCIONAL

No período de 1987 a 2008, atuei em funções e Cargo de Direção na Gerencia de Recursos Humanos/PRAD/UFMS. Foi muito enriquecedor para minha vida profissional. Nesse período, ocorreram muitas mudanças na carreira e normativos relativos a gestão de pessoas, além de implantação de sistemas institucionais.

A preocupação com as pessoas impulsionou várias ações, seja na estruturação de um Programa de Saúde, no investimento em capacitação e desenvolvimento na

carreira , incluindo a implementar de informativos para o servidor como a Revista RHEVER (*recursos humanos(RH) sempre (ever)*).

Outra atuação forte foi no acompanhamento da legislação, principalmente das Emendas Constitucionais que alteraram os normativos e levaram a publicação de manuais sobre: Assunto da área de pessoal regulamentos no âmbito da UFMS (Resoluções do Conselho Diretor, Portarias, Instruções de Serviço); Enquadramento, reposicionamento, reestruturação de tabela, plano de carreira dos servidores das IFEs; Aposentadoria, pensão, Contribuição Social do Servidor Público (PSS).

Funções e cargo de direção

- Chefe de Seção de Recrutamento e Seleção da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal da Gerencia de Recursos Humanos da Pró-reitoria de Administração/UFMS - 09 de setembro de 1987 a 07 de agosto de 1989
- Chefe da Divisão de Pagamento da Gerência de Recursos Humanos da Pró-reitoria de Administração/UFMS - 08 de agosto de 1989 a 04 de junho de 1992
- Gerente de Recursos Humanos da Pró-reitoria de Administração/UFMS - 07 de outubro de 1993 a 24 de outubro de 1996
- Chefe Substituto da Assessoria de Controle Interno – CD-04 – em períodos intercalados de maio de 1998 a junho de 2000
- Gerente de Recursos Humanos da Pró-reitoria de Administração/UFMS - 20 de novembro de 2001 a 26 de janeiro de 2009

No período de 2009 a 2011, fui designada para o Cargo de Direção de Assessoria para acompanhar a implementação das ações do Programa REUNI. Ações desenvolvidas que foram determinantes para entender o processo de expansão da educação superior, levando a minha cedência para exercer o cargo comissionado no Ministério da Educação. Portaria RTR/UFMS nº 411, de 3 de Junho de 2011

- Assessor da Reitoria – CD-04 - 26 de janeiro a 08 de abril de 2009
- Assessora Especial CD-03 da Reitoria da UFMS para acompanhar a implementação das ações do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI UFMS - 08 de abril de 2009 a 02 de junho de 2011

No período de 2011 a 2016, a ocupação de cargos no Ministério da Educação levou ao reconhecimento da participação em varias ações desenvolvidas voltadas para educação.

Inicialmente, no MEC as atividades estavam voltadas para gestão de pessoas com foco nos programas de expansão e reestruturação das Universidades Federais: a) Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), criado pelo Decreto nº 6.096/2007, teve como um dos objetivos prover as Universidades das condições para condição de acesso e permanência na Educação Superior, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais; b) Integração Regional e Internacional com a criação de quatro Universidades que integram os estados fronteiriços da região sul do Brasil, a região amazônica, para todos os países da América Latina e a aproximação entre os países falantes da língua portuguesa em outros continentes, como África e Ásia; e c) Programas específicos a partir do ano de 2011, como o Programa Mais Médicos - Expansão do Ensino Médico, Viver Sem Limites – Educação Bilíngue e o Programa de Educação no Campo.

Outras atividades foram desenvolvidas além da atuação no processo de expansão e reestruturação das Universidades federais, como coordenação da gestão do Banco de professor equivalente da Carreira do Magistério Superior e do Quadro de Referência dos servidores técnico-administrativos, garantindo autonomia as Instituições Federais de Ensino Superior para gestão do quadro de pessoal docente e técnico-administrativo.

Esse processo levou a conhecer e participar da elaboração de políticas públicas voltadas para o fortalecimento da educação superior.

- Assessor da Secretaria Executiva do Ministério da Educação - Portaria GM/MEC 751 de 07 de junho de 2011 a Portaria GM/MEC 265, de 29 de março de 2012
- Coordenadora-Geral de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino Superior da Diretoria de Desenvolvimento da Rede de IFES da Secretária de Educação Superior do Ministério da Educação – CGRH/DIFES/SESU/MEC - Portaria GM/MEC 265, de 29 de março de 2012 a Portaria GM/MEC 2.064 de 25 de outubro de 2026
- Substitua Eventual do cargo de Diretor da Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior da Secretária de Educação Superior, durante os afastamentos e impedimentos regulares do titular - Portaria MEC 328, de 10 de abril de 2014 a 29 de julho de 2015 (data nomeação Diretora efetiva)

- Diretora da Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior da Secretária de Educação Superior do [Ministério da Educação DIFES/SESU/MEC](#) - Portaria CC-PR 1.157 de 29 de julho de 2015 a Portaria CC-PR 2.064 de 25 de outubro de 2016
- Secretária Interina da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação - 23 de maio de 2015 a outubro de 2016

A partir de novembro de 2016, fui designada como Pró-reitora de Planejamento e Orçamento - PROPLAN, com ajustes de nomes a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, a partir de 2025.

Destaco nesse período os grandes movimentos coordenados para o aprimoramento da governança e da gestão na UFMS, construídos com a colaboração da equipe da Diretoria de Planejamento/PROPLAN e da equipe da atual Diretoria de Gestão de Processos e Riscos/PROPLAN.

Essa atuação foi fundamental para a consolidação do Sistema de Governança (Sigovi), do Planejamento Estratégico Institucional e da Gestão de Processos e Riscos, atualmente uma referência para outras Instituições, bem como o reconhecimento da UFMS em vários rankings e merecedora de destaque nacional em avaliações pelo Tribunal de Contas da União, ou mesmo na avaliação pelo Modelo de Excelência da Gestão – MEG.

Necessário registrar os modelos de planejamento e execução orçamentário desenvolvidos como matriz de distribuição de recursos para as Unidades da Administração Setorial, Plano de Gestão Anual, contrato de gestão.

- Pró-reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças/UFMS, Portaria nº 953-RTR/UFMS, de 8 de Novembro de 2016
- Pró-reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Nomeação Portaria nº 1.780-RTR/UFMS, DE 11 de dezembro de 2024.

REQUISITO VI - PRODUÇÃO, PROSPECÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO CIENTIFICO OU TÉCNICO

Minha trajetória na UFMS, com foco na gestão e governança é pautada pelo ciclo de geração de valor público, o que permitiu materializar o conhecimento em

publicações e a consolidação por meio da difusão do conhecimento, compartilhando esses saberes em diversas palestras e painéis, capacitando agentes públicos e multiplicando o impacto das boas práticas de governança.

Escrever sobre a História da UFMS (Trajetória e Conquistas: a história de 45 anos da UFMS) com um olhar sobre os movimentos voltados para o planejamento e todo o processo de gestão foi muito importante para conferir a evolução e investimento de toda uma geração na melhoria e aperfeiçoamento da Instituição voltados para o ensino, pesquisa, extensão e principalmente a garantia do compromisso com a qualidade.

Um projeto que teve participação especial foi a coordenação da revista RHEVER (RH ever) que além de informar o servidor sobre seus direitos, deveres e oportunidades, trazia a expectativa de uma discussão sobre o resgate da ética e da cidadania.

A revista RHEVER foi uma proposta de um novo olhar para a gestão de pessoas, levando ao leitor, os exemplos de atitudes e projetos positivos realizados pela equipe da gestão de pessoas GRH/PROGEP, pelos servidores docentes e técnico-administrativos e todo o pessoal que faz a história e o sucesso da Universidade.

VI/4 -Conclusão de curso de educação formal superior ao exigido para o ingresso no cargo , que não seja utilizado para percepção de incentivo a titulação **Curso de Especialização**

A busca do conhecimento sempre esteve na minha rotina de vida como processo de aperfeiçoamento pessoal e profissional. Entendo que trabalhar em uma Universidade era necessário a continua capacitação. E assim, além de vários cursos de capacitação, participei dos cursos de Especialização:

- Especialização Administração Universitária, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 1988.
- Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos para Qualidade – Universidade Estácio de Sá, 1998.
- Especialização em Avaliação Institucional, Universidade de Brasília, 2002.

VI/5 – Participação relevante na implantação ou desenvolvimento de produto, projeto, processo, técnica ou tecnologia de interesse institucional

Planejamento Estratégico da ANDIFES

Equipe da UFMS, vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan), na elaboração do primeiro Planejamento Estratégico da ANDIFES realizada dia janeiro de 2026, Brasília.

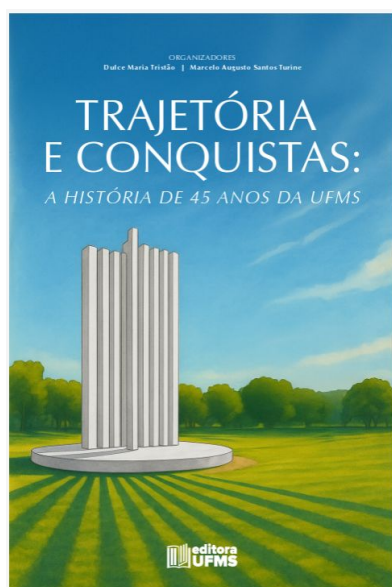


VI/9 - Publicação livro relacionado aos interesses institucionais

Livro: *Trajetória e Conquistas: a história de 45 anos da UFMS*, Tristão, Dulce Maria; Turine, Marcelo Augusto Santos, dezembro de 2025

Obra foi organizada com o objetivo de registrar a história da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul voltada para a evolução e fortalecimento da gestão nesses 45 anos de federalização.

<https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/14170>



A obra contém um breve relato das Instituições que deram origem a UFMS. Registra a evolução da estrutura organizacional; o nome de todos os gestores: reitores, pró-reitores, diretores de unidades da administração setorial. E ainda, o processo de expansão, destacando as ações de ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa, extensão, assistência estudantil; a evolução da gestão e planejamento ao longo dos 45 anos de história da UFMS, destacando os registros dos relatórios de gestão de cada reitor. Passa pela gestão de pessoas, orçamento e obras realizadas. Conclui com os últimos eventos e os sonhos para o futuro da Instituição.

VI/12 – Produção de material técnico, científico, metodológico ou administrativo estruturado destinado a difusão do conhecimento

Em 2006 e 2007, participação como organizadora e produção de texto Revista de Recursos Humanos, RHEVER, com opinião, qualificação, orientação, perfil do servidor, e informações sobre legislação.



Em 2009, designada para acompanhar a implementação das ações do Programa Reuni, coordenei a publicação de vários documentos sobre a implantação do programa na UFMS

REUNI Programa de Reestruturação e Expansão da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – 2008 a 2012

Participação como organizadora



VI/15 – Atuação formalmente autorizada, como instrutor, tutor, palestrante, autor de conteúdo técnico ou orientador em ação formativa estruturada de interesse institucional



Palestras ministradas

- **A Capacitação e a avaliação de Desempenho como ferramenta de Gestão dos Recursos Humanos nas IFES, XXVI-ENADIFE-RH – Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, Universidade Federal de Pernambuco, 24 a 27 de julho de 2006**
- **Panorâmica de Pessoal Docentes das Instituições Federais de Ensino – Plano de Carreira, Encontro dos novos servidores da UFABC, CGGP/CETREMEC São Paulo, 01/08/2006**
- **Programas e Projetos da UFMS, II Seminário Nacional de Capacitação das Instituições Federais de Ensino, UFRJ, 24/09/2008**
- **Perspectivas de equalização do quadro de pessoal das IFES, do Banco de Equivalentes e do Quadro de Referência dos servidores técnico-administrativos em Educação, XXXI Encontro Nacional Dirigentes de RH das IFEs, UNIFESP / UFABC – São Paulo, 21/09/2011**
- **Quadro de Referência: Concursos – Vagas – Dimensionamento, Encontro das IFES do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 10/11/2011**
- **O papel do gestor da área de pessoal no processo de expansão das Instituições Federais de Ensino, XXXII Encontro Nacional Dirigentes de RH das IFEs, UFC – UNILAB – Fortaleza, 25/09/2012**
- **Dimensionamento da Força de Trabalho dos servidores das IFES, II Encontro Regional de Dirigentes de Gestão de Pessoas – Sudeste, UFF - Niteroi**

– RJ,13/07/2012

- **Plano de Carreira docente e de técnico-administrativos em educação: Propostas e perspectivas**, Semana do Servidor, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG Belo Horizonte – MG,26/10/2012
- **Gestão de pessoas nas IFES**, II Encontro Regional de Dirigentes de Gestão de Pessoas – Sudeste, UFF - Niteroi – RJ,27/06/2013
- **Perfil do servidor, processo seletivo e dimensionamento**, XXXII Encontro Nacional Dirigentes de Pessoal das IFEs, UFRJ Rio de Janeiro,24/09/2013
- **Gestão de Pessoas nas IFES**, XXXIV Encontro Nacional Dirigentes de Pessoal e RH das IFEs, UFAM – Manaus, 02 /09/2014
- **Cenário Político Econômico do Ensino Superior Público**, IV Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento E Administração das IFES, Universidade Federal de Alfenas UNIFAL-MG Poços de Caldas,21 a 23 de novembro de 2017
- **Governança e Gestão** – UFMS, Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento e a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura da UFMS,11/08/2022
- **Gestão orçamentária**, Seminário Gestão de Pessoas, Administração e Planejamento das IFES, SESU/MEC Brasília, agosto de 2024
- **Gestão Campus Universidades Federais**, Seminário Gestão de Pessoas, Administração e Planejamento das IFES, SESU/MEC Brasília, agosto de 2024
- **O perfil do profissional para atuar na implementação e gestão de políticas públicas: Orçamento e planejamento**, Faculdade de Administração e Negocio/UFMS, Campo Grande-MS, abril de 2024
- **Alinhamento estratégico e gestão orçamentária UFMS**, Fórum de Pró-reitores de Planejamento e Administração das Instituições de Ensino Superior, FORPLAD – Brasília, agosto de 2024
- **Boas práticas de gestão no modelo multicampi adotado pela instituição UFMS**, I Seminário de Planejamento e Administração, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, Cruz das Almas-BA, Setembro de 2024
- **Cenários para a Educação Superior, Formação de Novos Líderes**, Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 28/10/2024
- **Impacto Financeiro do Consumo de Energia na UFMS**, Workshop : "Consumo Inteligente UFMS - Faça a sua parte, economize e preserve!", Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 19/11/2024
- **Matriz de distribuição de recursos para as Universidades Federais**, no **Seminário Financiamento das Universidade Federais**, Seminário Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior –

ANDIFES, ANDIFES – Brasília, Maio de 2025

- **Planejamento estratégico**, Seminário Orçamento e sua transversalidade Seminário regional FORPLAD, Centro Oeste – Brasília, agosto de 2025
- **Planejamento estratégico, modelo UFMS**, Universidade Federal de Santa Maria, UFMS on line, agosto de 2025
- **Regulamentação da lei PNAES e o financiamento da Assistência Estudantil nas IFES**, II Encontro Regional Sul do Fórum Nacional de Pró-Reitores(as) de Assuntos Estudantis. Set 2025
- **Orçamento Público**, Encontro de Coordenadores e Secretários Administrativos, UFMS, outubro de 2025
- **O Uso do cartão pesquisador como ferramenta de desburocratização das compras**, Fórum Nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração das IFES Brasília, 12 de novembro de 2025
- **Gestão Humana e Comprometida com o Sucesso Acadêmico, curso de "Formação de Coordenadores de Graduação da UFMS – 2026**, Pró-Reitoria de Graduação em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 25/02/2026
- **Planejamento e execução orçamentária – Principais conceitos e abordagens**, Capacitação Gestores UFMT, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá-MS, 24 de junho de 2026

4 - DEMONSTRAÇÃO DOS SABERES E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDOS (ART. 17, III)

A minha experiência e atuação na gestão de pessoas e posteriormente no planejamento institucional, proporcionou um processo de crescimento pessoal e profissional que permitiu o compartilhamento desses saberes por meio de palestras, de forma a capacitar novos gestores e garantir boas práticas. E ainda, liderar a integração entre o planejamento orçamentário e as metas estratégicas da Universidade, garantindo a viabilidade financeira de projetos prioritários e desenhando modelos de governança que aumentaram a transparência e a eficiência na tomada de decisão.

A construção do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) representou um avanço histórico ao consolidar a cultura de planejamento na UFMS. Mais do que o cumprimento de obrigações legais, a consolidação do PEI na UFMS representa um

marco de governança participativa e inovação metodológica. O modelo conecta o obrigatório (Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI) ao prático e descentralizado, engajando toda a coletividade por meio de três pilares: os **Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDU)**, os **Planos de Gestão Temático (PGT)** e o **Plano de Gestão Anual (PGA)**. Essa estrutura integrada não apenas moderniza a gestão universitária, mas assegura transparência absoluta e previsibilidade sobre o que será entregue à sociedade.

Outro fator inovador que participei foi a implantação do SIGOVI - Sistema de Governança Institucional da UFMS, um marco no processo de fortalecimento da governança. A transição para este sistema assegura que a busca pela excelência seja uma prática contínua, transparente e alinhada com as melhores práticas de administração pública.

Embora a governança no setor público seja uma exigência regulatória, a UFMS consolidou sua busca pela excelência por meio de investimentos robustos na modernização de seus processos de gestão, o que a posicionou com destaque em rankings nacionais e internacionais de governança.

A partir da vivência teórico – prática na gestão, foi possível desenvolver saberes e compreender como as engrenagens de uma instituição se conectam — desde a decisão da diretoria até ação de cada setor. O processo de planejamento e a metodologia adotada para a construção do PDI e os demais planos levou ao conhecimento prático de ferramentas de formulação e desdobramento de metas e indicadores.

Entre as habilidades desenvolvidas nesse processo destacam-se: construir cenários, prever receitas/despesas e criar simuladores financeiros para apoiar decisões estratégicas; estruturar painéis, definir métricas de desempenho e monitorar se o planejamento está gerando o resultado esperado. E ainda, habilidade para mapear vulnerabilidades orçamentárias e desenhar planos de contingência, se necessário.

A atuação com o planejamento e orçamento levaram a desenvolver competências, habilidade de traduzir números complexos, planilhas e termos técnicos de finanças em apresentações simples, clara e persuasiva para tomadores de decisão não financeiros, além da capacidade de lidar com cortes de orçamento repentinos, mudanças de rota no mercado ou na gestão, redesenhando planos rapidamente sem perder o controle operacional.

Em resumo, planejar, executar, verificar e aprender (PDCL) passaram a integrar o meu olhar para a melhoria da gestão.

RELAÇÃO ENTRE AS ATIVIDADES E O NÍVEL DE RSC PRETENDIDO (ART. 17, IV)

A minha experiência profissional registrada neste memorial, nas diversas comissões como presidente ou membro, cargos de direção ocupados, palestras ministradas, livro publicado, e outras ações vinculadas diretamente a gestão e governança da Universidade e a participação na construção de políticas voltadas para educação, levam a um somatório de pontos significativos no modelos disposto no Decreto 13.048 de 03 de julho de 2026 e consequentemente, a corresponder ao RSC-PCCTAE-V equivalente ao Incentivo a Qualificação de 52% do valor do vencimento

