SE
MA
NA

do
Servidor
UFMG

2025

CELEBRANDO 25 ANOS
de História e Realizações
da Pró-Reitoria de Recursos Humanos

Depoimentos dos Diretores do Departamento de Administração de Pessoal

SUMÁRIO

Carmen Regina Maia..... 3

Olavo Morato de Andrade..... 12

Gilmar Lima Guimarães..... 14

Helena Maria de Deus Castro..... 17

Rosângela Pereira Marques..... 19

Saiuri Soares Muniz Marques..... 22

Carmen Regina Maia

Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos - PRORH (01/11/2006 a 29/02/2012)

Diretora do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (17/07/1995 a 31/10/2006)

Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH (16/02/2017 a 31/05/2018)

A trajetória de Cármen Regina Maia, delineada por uma miríade de funções e incumbências no âmago da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), transcende a mera ocupação de cargos. Revela-se, em verdade, como a epopeia de uma servidora cuja expertise e proatividade foram catalisadoras de transformações institucionais. Sua jornada, iniciada com a prosaica e vital função de auxiliar de escritório, culminou em postos de liderança que moldaram a arquitetura e a gestão do corpo funcional da UFMG

Seu ingresso como servidora na universidade, em 1981, não foi um ato fortuito, mas o prenúncio de uma carreira que se confundiria com a própria evolução da gestão de pessoas nas Universidades Federais Brasileiras. Na Seção de Aperfeiçoamento e Treinamento (SAT), Cármen Maia não se limitou à execução de rotinas. Sua agudeza para a inovação se manifestou precocemente, com a organização de um encontro para discutir a elaboração de planos de cargos e salários para as Instituições Federais de Ensino (IFEs). Essa iniciativa, longe de ser um evento isolado, demonstrou sua inclinação para o trabalho em rede e para a construção de soluções coletivas.

A ascensão de Cármen Maia à Diretoria do Departamento de Pessoal (DP) em 1995 representou o ponto nevrálgico de sua jornada. Nesse posto, sua liderança foi posta à prova diante de desafios de magnitude sem precedentes. A implantação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), imposta pelo governo federal, foi um marco, exigindo de sua equipe uma força-tarefa para transpor a folha de pagamentos para o novo sistema. O êxito dessa empreitada, apesar das dificuldades iniciais, como a interrupção temporária de pagamentos para mil servidores, não apenas solidificou a reputação do DP/UFMG como um baluarte de eficiência, mas também inspirou a

construção de um espaço de lazer, a "churrasqueira do DP", como um simbólico tributo à resiliência e dedicação da equipe.

A gestão de Cármen Maia à frente do DP foi um período de efervescência normativa e de consolidação de práticas. Sob sua liderança, o departamento não apenas reagiu às demandas do governo federal, mas as antecipou e, em muitos casos, as influenciou. O Manual de Normas do DP/UFMG, elaborado sob sua supervisão, tornou-se um documento de referência nacional, adotado pela Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal (CNDP) para orientar a aplicação da legislação em todas as IFEs. Sua atuação em comissões e grupos de trabalho, como a Comissão Permanente de Pessoal Técnico e Administrativo (CPPTA) e a Comissão Nacional de Supervisão (CNS) da carreira, demonstrou um comprometimento que transcendia o escopo de suas funções na UFMG.

A culminação de sua carreira na UFMG como Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos (2006-2012) foi um reconhecimento natural de sua expertise. Nesse posto, Cármen Maia consolidou a estrutura da Pró-Reitoria e participou de iniciativas de vanguarda como a implantação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) e a Conferência Regional de Educação. Sua atuação reverberou para além dos muros da universidade, influenciando políticas públicas no âmbito do Ministério da Educação (MEC) e em outras instituições.

Em suma, a carreira de Cármen Regina Maia é uma ode à proatividade e à dedicação. Sua trajetória, longe de se resumir a uma sequência de cargos, é um testemunho da capacidade de um indivíduo de influenciar positivamente o ambiente em que atua, deixando um legado de profissionalismo, inovação e excelência na gestão de pessoas no serviço público brasileiro.

Histórico na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Em 1974, Cármen iniciou sua longa jornada na UFMG, ingressando no curso de Pedagogia após ser aprovada em 54º lugar no último vestibular unificado do Mineirão. Ela se formou com duas habilitações: Orientação Educacional e Supervisão Escolar. Sua busca por aprimoramento continuou com uma especialização em Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Faculdade de Educação (FAE). Além disso, em 1997, Cármen concluiu sua segunda graduação, desta vez em Direito, pela Faculdade de Direito (FDIR).

A carreira de Cármen como servidora da UFMG começou em 1981, na Seção de Aperfeiçoamento e Treinamento (SAT) do Departamento de Pessoal (DP), onde chefiou a seção até 1986. Com a

implantação do Plano Único de Classificação de Cargos (PUCRCE), foi indicada para representar a administração central na Comissão Permanente de Pessoal Técnico e Administrativo (CPPTA).

Entre 1988 e 1995, Cármen atuou como Assistente do Diretor do Departamento de Pessoal em três gestões diferentes: João Bosco Alves Queiroz (1988-1990), Aroldo Batista (1990-1994) e Maria Cristina Viotti Chiari (1994-1995). Em 1995, recebeu a Medalha da Inconfidência/Insignia, uma honra indicada pelo Reitor à época, Professor Tomaz Aroldo da Mota Santos.

Em julho de 1995, após o falecimento da diretora Maria Cristina Viotti Chiari, Cármen assumiu a Diretoria do Departamento de Pessoal, cargo que ocupou por mais de uma década, até novembro de 2006. Durante sua gestão, teve Vânia Lúcia de Souza Veiga e Olavo Morato de Andrade como seus assistentes.

Sua experiência e dedicação a levaram a um novo desafio: em novembro de 2006, Cármen foi nomeada Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos, atuando nas gestões dos Reitores Ronaldo Tadeu Pena e Clélio Campolina Diniz até janeiro de 2012.

A partir de 2012, Cármen expandiu sua atuação para além da UFMG. Foi convidada para a Coordenadoria-Geral de Desenvolvimento de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CGDP) do Ministério da Educação (MEC), onde trabalhou até novembro do mesmo ano. Em seguida, aceitou o desafio de trabalhar na Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), auxiliando na implantação da folha de pagamento até junho de 2015.

Em julho de 2015, Cármen retornou à UFMG, lotada na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Em setembro, foi novamente chamada para o MEC, desta vez para ser diretora da Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH/SESU/MEC), cargo que ocupou até julho de 2016.

Após retornar à UFMG, assumiu a direção do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), onde atuou até junho de 2018. Em seguida, foi convidada a integrar a equipe do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI/UFMG), onde contribuiu ativamente até 24 de março de 2024, véspera de sua aposentadoria.

Durante o período que trabalhou no NAI/UFMG, foi responsável por propor a direção do NAI os elementos necessários à defesa da instituição nas ações judiciais e processos administrativos referentes a acessibilidade e inclusão, reservas de vagas para pessoas com deficiências (PCD), bem como propostas de projetos, editais de concurso vestibular e de processos seletivos de estágio. Foi responsável pela elaboração de relatório mensal do bolsista NAI, para atestar suas atividades e gerar o pagamento

mensal. Designada pela direção do NAI para compor comissão de licitação para processo de terceirização de Tradutores e Intérpretes da Língua de Sinais (TILS) e para compor o grupo de trabalho denominado Graduação Plural da Pró-Reitoria de Graduação, para elaborar estudo sobre os "10 anos da Lei de Cotas na UFMG".

Chefia do Núcleo de Assessoramento à Pesquisa da Faculdade de Educação (NAPq/FAE)

Na chefia do NAPq/FAE (1986-1988) participou do Projeto de Pesquisa, MULHER NA DÉCADA DE 1970-1985, encomendado pela Fundação Carlos Chagas, ficando responsável, junto com a diretora da FAE Glaura Vasques de Miranda, pelo tema "MULHER E EDUCAÇÃO NA DÉCADA DE 1970".

No período em que esteve lotada na FAE/UFMG, participou ativamente das discussões internas e nacionais do plano de cargos e salários elaborado pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Públicas de Ensino Superior do Brasil (FASUBRA), representando a Associação dos Servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (ASSUFEMG).

Foi eleita membro da Comissão de Enquadramento local em assembleia concorrida, ficando à disposição da comissão até março de 1988.

Assessoria no Departamento de Pessoal (DP)

Na assessoria do diretor do DP, juntamente com Cristina Viotti e Irany Campos, uma das atividades foi responder aos processos administrativos e judiciais, propostos por servidores que não concordaram com o resultado do seu enquadramento no PUCRCE.

Indicada pelo Reitor Cid Veloso, representante da reitoria para a CPPTA, junto com Leila Tofani Paolucci e o presidente Flávio Tonelli Vaz, participou da criação e normatização da aplicação de todos os institutos do PUCRCE, como afastamento por licença prêmio, progressão por titulação, dentre outros.

Era responsável por analisar e propor as respostas aos questionamentos de auditorias do Tribunal de Contas da União (TCU), e secretarias de controle interno do MEC e Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), posteriormente Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Na gestão de Aroldo Batista, um fato importante foi a criação do Manual de Normas do DP: após a publicação da Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico Único – RJU) que alterou as relações de trabalho com o enquadramento de todos os empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no regime jurídico, com a devida adequação da aplicação de direitos e deveres de forma igual para os ex-empregados celetistas e ex-servidores estatutários. Essa alteração nas relações de trabalho passou a exigir estudos constantes da nova legislação e da regulamentação emanada do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC).

O Manual de Normas elaborado pelo DP/UFMG foi o "documento base" adotado pela CNDP para ser referência para a aplicação da legislação em todas as IFES, autárquicas e fundacionais, já que a partir da implementação do PUCRCE, em 1987, as universidades fundacionais e as escolas, técnicas, agrotécnicas e os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETS), passaram a ser regidos pelo mesmo plano de cargos e salários e, a partir de 1991, pelo mesmo regime jurídico. Importante destacar que a partir do encontro da CNDP do ano de 1994, as escolas técnicas, agrotécnicas, os CEFETS e as Universidades Fundacionais passaram a participar e fazer parte da direção da CNDP, o que permitiu estudo aprofundado da legislação, com a revisão do Manual de Normas do DP/UFMG, e uma tentativa de aplicação da legislação de maneira mais unificada para todas as Instituições Federais de Ensino.

Em 1996 a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu-MEC), cuja diretora era a Professora Vanessa Guimarães Pinto, ex-Reitora da UFMG, permitiu a ampliação do número de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG). Neste cenário, a Assessoria do DP, com base nas demandas da UFMG, realizou estudo propondo a expansão de CD na instituição, tendo logrado êxito.

Desse modo, foi possível então propor a criação da PRORH, transformar divisões em departamentos, criar assessorias e melhorar a remuneração de ocupantes de cargos de chefia. Outro, novo aumento de CD e FG, somente ocorreria quando da implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Diretoria do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos (PRORH)

Sob sua gestão o DP contribuiu com a redação de várias orientações normativas tanto do MEC quanto do Ministério de Administração e Reforma do Estado, bem como atendeu a demandas exponenciais

com a implementação de ferramentas eletrônicas. Na Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos se envolveu estrategicamente na gestão de pessoas no âmbito da UFMG e no contexto nacional.

Na direção do DAP foi responsável pela implantação da folha de pagamentos processada pelo SIAPE atendendo determinação do Governo Federal. Aquelas instituições que não aderissem àquele sistema até agosto de 1995 não receberiam os recursos financeiros para custeio da folha de pagamentos a partir do mês de setembro daquele ano.

A partir da adesão ao SIAPE, o Centro de Computação da UFMG (CECOM), que até então era o responsável pelo processamento da folha de pagamentos da UFMG, passou a atender as demandas internas necessárias ao processamento da folha de pagamentos, como por exemplo, progressões, programa de avaliação de desempenho, envio de fita espelho com as alterações cadastrais e financeiras dos servidores, extração de dados para a gestão da UFMG e concursos públicos, que envolvia as etapas do processo de inscrição, distribuição de candidatos por local de provas, divulgação de resultados etc.

No primeiro mês de geração da folha de pagamentos pelo SIAPE cerca de 1000 (mil) servidores ativos e aposentados ficaram com pagamento zerado, o que exigiu negociação com o MARE para reprocessamento destes pagamentos em folha extra.

No dia da liberação do pagamento do mês de setembro de 1995, a recepção do DP ficou lotada de pessoas querendo entender o porquê da ausência de crédito de pagamento nos bancos. No momento de maior concentração de pessoas reclamando na recepção do DP, o Pró-Reitor Adjunto de Planejamento, Professor Marcel Parizzi, impressionado com o volume de demandas, ofereceu para construir um espaço de lazer para o DP poder comemorar o resultado do seu trabalho, após solução de todas as demandas. Foram suas palavras: “O DP trabalha muito e vai comemorar o resultado de seu trabalho, em um espaço próprio”. O espaço de lazer foi construído ao lado do almoxarifado da Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE), é conhecido pela comunidade como a “Churrasqueira do DP”.

Em 2000, em decorrência do cargo de diretora do DP, foi eleita presidente da Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal e de Recursos Humanos (CNDP), ficando nesta função até a sua nomeação para a direção da Coordenação Geral de Recursos Humanos da Secretaria de Ensino Técnico Profissional/MEC.

Enquanto presidente da CNDP foi membro da Comissão de Política de Recursos Humanos (CPRH), da Associação de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino (ANDIFES), e membro da Comissão

Nacional de Supervisão (CNS) da carreira dos servidores técnicos e administrativos e do Grupo de Trabalho de Racionalização de Cargos.

Ainda na CPRH/ANDIFES participou da elaboração de proposta de carreiras para docentes e técnicos administrativos e de modelo de dimensionamento e de distribuição de pessoal docente e TAE para as universidades. Essas propostas foram apresentadas ao Conselho pleno da ANDIFES para avaliação e encaminhamento ao MEC.

Foi presidente da Comissão Interna de Enquadramento do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos e Administrativos (PCCTAE), conforme Portaria nº 11, de 24 de fevereiro de 2005, da Reitora da UFMG Professora Ana Lúcia Almeida Gazzola.

Ministrou diversos treinamentos sobre ética profissional e administração pública para servidores da UFMG, Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) e sobre aposentadoria para servidores da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e UFV.

Coordenou a realização dos encontros anuais/nacionais/regionais da CNDP no período de 2000 a 2010, sendo o encontro de 2010 realizado na UFMG com a participação de cerca 450 (quatrocentos e cinquenta) servidores de todas as instituições federais de ensino, Institutos federais e CEFETS.

Na PRORH coordenou a comissão local para a realização da Conferência Regional de Educação, em parceria com o MEC e MPOG, bem como a implementação do SIASS na UFMG e em outras instituições federais em Minas Gerais.

Foi convidada pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado/Secretaria de Recursos Humanos para participar da comissão responsável pela definição e parametrização da legislação aplicável aos direitos, benefícios e vantagens para construção de um novo sistema de gestão de recursos humanos e de folha de pagamento para o serviço público federal, junto com representantes de todos os ministérios. A perspectiva era construir um novo sistema de gestão de pessoas em substituição ao SIAPE, que era restrito ao cálculo da folha de pagamentos. Em 2002, com a posse do novo governo, a definição foi investir na melhoria e implantação gradativa das novas funcionalidades de um sistema que fosse capaz de efetivamente fazer todas as funcionalidades da gestão de recursos humanos e folha de pagamentos no serviço público federal,

Um fato interessante, que deu muita visibilidade para a recém-criada PRORH, foi o envio a todos os servidores ativos e inativos de um cartão de felicitações por ocasião de seus aniversários, durante o ano de 2007 até meados de 2008.

Participação na Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal (CNDP) e em discussões de Plano de Cargos e Salários (PCS)

Enquanto chefe da Seção de Treinamento e Aperfeiçoamento, organizou o encontro da Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal (CNDP), da região sudeste, para discussão de metodologia de elaboração de plano de cargos e salários para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) autárquicas.

Foi designada para compor a comissão de elaboração de proposta de Plano de Cargos e Salários (PCS) da UFMG a ser apresentada para a CNDP, com dedicação “full time”. A comissão interna da UFMG, por decisão da diretora Maria Auxiliadora Teixeira Machado, convidou o presidente da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Públicas de Ensino Superior do Brasil (FASUBRA), Pedro Alcântara, o presidente do Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte e Montes Claros (APUBH), Elias Antônio Jorge, e o presidente da Associação dos Servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (ASSUFEMG) que foi representado por Irany Campos.

O resultado deste trabalho foi apresentado para os dirigentes das IFES, que acatando os trabalhos elaborados pela comissão interna da UFMG, constituiu uma comissão nacional para elaborar proposta com contribuição de todas as IFES, a ser discutida e, após aprovação da CNDP, ser encaminhada ao MEC. A comissão nacional foi composta pelas seguintes universidades: Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Goiás (UFG) e UFMG (uma instituição de cada região geográfica). Os servidores da UFMG, João Bosco Alves Queiroz e Cármen Regina Maia, compuseram a comissão nacional.

Em 2000, em decorrência do cargo de diretora do DP, foi eleita presidente da Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal e de Recursos Humanos (CNDP), ficando nesta função até a sua nomeação para a direção da Coordenação Geral de Recursos Humanos da Secretaria de Ensino Técnico Profissional/MEC.

Enquanto presidente da CNDP foi membro da Comissão de Política de Recursos Humanos (CPRH), da Associação de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino (ANDIFES), e membro da Comissão Nacional de Supervisão (CNS) da carreira dos servidores técnicos e administrativos e do Grupo de Trabalho de Racionalização de Cargos.

Ainda na CPRH/ANDIFES participou da elaboração de proposta de carreiras para docentes e técnicos administrativos e de modelo de dimensionamento e de distribuição de pessoal docente e técnico-administrativo em educação (TAE) para as universidades. Essas propostas foram apresentadas ao Conselho pleno da ANDIFES para avaliação e encaminhamento ao MEC.

Foi presidente da Comissão Interna de Enquadramento do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos e Administrativos (PCCTAE), conforme Portaria nº 11, de 24 de fevereiro de 2005, da Reitora da UFMG Professora Ana Lúcia Almeida Gazzola.

Olavo Morato de Andrade

Diretor do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (01/11/2006 a 17/05/2009)

Olavo Morato de Andrade teve uma longa e significativa trajetória acadêmica e profissional ligada à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), ingressando na instituição em 1981 e se aposentando em 2016, completando 35 anos de serviço. Ele se graduou em Psicologia e Direito pela própria UFMG e concluiu um mestrado em Teoria Crítica dos Direitos Humanos em Sevilha, na Espanha. Sua carreira na universidade foi marcada por uma evolução natural, ocupando diversas posições intermediárias antes de assumir a direção do Departamento de Administração de Pessoal (DAP).

A nomeação de Olavo para a direção do DAP ocorreu por convite da Pró-Reitora de Recursos Humanos da época, Professora Elizabeth Spangler Andrade Moreira, para substituir Cármen Regina Maia, que passaria à Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos. Sua formação, o profundo conhecimento da dinâmica do Departamento, e a experiência prévia em cargos intermediários, como chefe de seção, diretor de divisão, assistente e vice-diretor do DAP por muitos anos, foram fatores cruciais para sua promoção.

Durante sua gestão no DAP, Olavo Morato de Andrade enfrentou desafios significativos, com destaque para o atendimento às auditorias do Tribunal de Contas da União (TCU). Este foi um período de monitoramento intenso das contas da UFMG, com uma média de até três visitas de auditores por ano, o que exigiu procedimentos muito criteriosos e organizados. Outros desafios incluíram gerenciar a pressão e a complexidade das atividades do departamento, manter um clima harmonioso entre os servidores e lidar com limitações financeiras para capacitação.

No entanto, sua gestão também foi marcada por importantes conquistas. Ele conseguiu superar os percalços com as auditorias do TCU, distribuindo responsabilidades entre os servidores e utilizando sua formação em Direito para melhorar a interlocução com os auditores, além de criar procedimentos mais

detalhados para atender às demandas. A capacitação dos servidores foi outra prioridade, com a busca ativa por cursos de qualificação, incentivo ao aperfeiçoamento e participação em congressos, e investimento em treinamentos. Olavo também se dedicou à melhoria do clima organizacional, utilizando sua formação em Psicologia para harmonizar o ambiente de trabalho através de reuniões participativas e coletivas, mantendo um grupo comprometido e organizado. Outras melhorias incluíram a comunicação entre os setores, o aprimoramento de procedimentos e rotinas, e a promoção de maior visibilidade institucional para o DAP junto à administração central.

As estratégias aplicadas por Olavo incluíram a utilização de sua formação em Psicologia para criar harmonia, a realização de reuniões participativas e promoção de discussão coletiva, a distribuição clara de responsabilidades, o aprimoramento de procedimentos internos, o investimento na capacitação dos servidores, o estabelecimento de comunicação transparente, o aproveitamento da experiência da equipe e a construção de processos colaborativos. Ele reconheceu que já estar na vice-direção e conhecer bem a dinâmica do departamento, somado à organização da gestão anterior de Cármen, facilitou seu trabalho, permitindo-lhe adicionar detalhes, novos procedimentos e rotinas, e focar na capacitação.

Em termos de significado pessoal e profissional, sua experiência na UFMG foi de “crescimento em todos os sentidos”, tendo acompanhado a mudança de diversas administrações, a criação de órgãos, conflitos e questões sindicais, como também greves ao longo de 35 anos. Ele descreveu a experiência como "incrível" tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

A transição para a aposentadoria foi um processo natural e tranquilo para Olavo, que já esperava sua saída após tanto tempo. Ele não teve problemas em se aposentar, pois já tinha e continua a ter outras atividades diferentes, e valoriza a liberdade de estar presente com suas filhas e não ter um horário rígido.

Olavo expressou grande gratidão pela UFMG, afirmando que a instituição lhe proporcionou “praticamente tudo” em sua vida profissional e pessoal. Ele também agradeceu o convite para prestar o depoimento, parabenizou a iniciativa e considerou extremamente relevante o trabalho de registrar essas trajetórias, ressaltando que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos é uma conquista e um desejo antigo dos servidores por uma gestão mais próxima.

Gilmar Lima Guimarães

Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos - PRORH (01/03/2012 a 19/01/2014)

Diretor do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (18/05/2009 a 29/02/2012)

Gilmar Lima Guimarães possui uma sólida formação acadêmica, graduando-se em Engenharia Elétrica e Administração de Empresas, com especialização em Tecnologia da Computação e Mestrado em Ciência da Informação, realizado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Sua trajetória profissional começou com quatro anos de trabalho em um banco nacional.

Posteriormente, Gilmar foi admitido na UFMG como Analista de Tecnologia da Informação, onde permaneceu por vinte anos no Centro de Computação (CECOM). Durante esse período, ocupou a vice-direção do CECOM por um longo tempo e, em alguns momentos, substituiu o Diretor. Ele descreve seu trabalho no CECOM como "muito profícuo".

A nomeação de Gilmar para Diretor do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) foi um convite da então Pró-Reitora de Recursos Humanos, Professora Elizabeth Spangler Andrade Moreira, e da Pró-Reitora Adjunta, Cármen Regina Maia. Gilmar aceitou o desafio, motivado por sua formação em Administração, experiência em gestão administrativa, conhecimento prévio de pessoas do departamento e por ter trabalhado no desenvolvimento de sistemas para o DAP. Ele sentiu que, como servidor público, poderia contribuir mais para a Universidade, servindo ao público com qualidade, celeridade e prestação de serviço. Sua aceitação também foi vista como resultado de uma demanda institucional e do reconhecimento de suas competências administrativas e técnicas. Ele foi "super bem recebido" no Departamento, contando com o respaldo da equipe, da Pró-Reitoria e o apoio do diretor anterior, Olavo Morato de Andrade, e da vice-diretora Elisete Moreira.

Como Diretor do DAP, Gilmar enfrentou desafios significativos, como a reorganização da estrutura do Departamento (criando e renomeando setores, e dividindo o setor de Cadastro). Ele também se dedicou à organização e informatização de processos, que incluía a digitalização de pastas funcionais, a redução de processos físicos, a criação de sistemas para processos administrativos e o desenvolvimento de fluxogramas de trabalho para simplificar os procedimentos internos. Outros desafios importantes foram o atendimento às exigências do Tribunal de Contas da União (TCU), a gestão de pessoas (lidando com resistências, valorizando a equipe, buscando sinergia e incentivando a participação ativa), a gestão de críticas ao departamento e a necessidade de seguir rigorosamente as legislações.

Suas conquistas no DAP incluíram a reestruturação organizacional, com a criação de novos setores (como a Divisão de Aposentadoria e Pensão, ao dividir o cadastro entre ativos e inativos) e a renomeação de unidades. Ele promoveu a reorganização de fluxos de trabalho, facilitando a tramitação de documentos, criando fluxogramas e modernizando métodos. A intervenção no arquivo, com a digitalização de pastas funcionais e a redução do acúmulo de documentos físicos, foi uma realização notável. Houve também o desenvolvimento de sistemas para melhoria de processos e uma melhoria significativa nas relações interpessoais no DAP, com valorização da equipe e promoção de sinergia.

A nomeação de Gilmar para Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos em 2012 foi uma "surpresa". O convite veio após uma conversa com o Professor Roberto do Nascimento Rodrigues e o Reitor Clélio Campolina Diniz, possivelmente por indicação de Olavo Morato de Andrade. A nomeação foi publicada rapidamente, pegando o próprio Gilmar de surpresa. A Universidade buscava profissionais com experiência em gestão e perfil técnico-administrativo. Gilmar se sentiu desafiado, mas aceitou com cautela e responsabilidade, consultando colegas sobre sua capacidade para o cargo, pois sempre gostou de circunstâncias que exigiam superação.

Nesse novo cargo, Gilmar enfrentou desafios significativos, especialmente a implementação do Ponto Eletrônico para servidores técnico-administrativos, que gerou considerável resistência, reuniões em diversas unidades, pressão do Tribunal de Contas da União (TCU) e mediação de conflitos entre sindicatos e administração. Outros desafios incluíram o gerenciamento de processos disciplinares parados (resolvendo gargalos e sensibilizando docentes) e a gestão das relações sindicais, mantendo o diálogo com representantes e lidando com a criação de um novo sindicato para servidores de nível superior (Sindicato Nacional de Trabalhadores em Ensino Superior - ATENS SINDICAL). Questões jurídicas, principalmente processos envolvendo restituição ao erário, também fizeram parte de seus desafios.

Como Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos, Gilmar alcançou conquistas notáveis, como a criação da Unidade Seccional de Correição (USEC), um setor específico para processos administrativos disciplinares que ajudou a solucionar o acúmulo e reduzir a morosidade desses trâmites. Ele destaca a contribuição da professora Vera Alice Cardoso da Silva, que aceitou assumir o novo setor com entusiasmo. Também houve mudanças significativas no Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST).

Ao longo de sua carreira de gestão, Gilmar aplicou estratégias como a reestruturação de setores, a melhoria contínua de processos, a aplicação de soluções tecnológicas e a promoção de uma administração participativa. Seu maior aprendizado, tanto no DAP quanto na PRORH, foi que "você sozinho, você não faz nada". Ele enfatiza a importância de trabalhar com a equipe, valorizar as pessoas, dar amparo e ser um bom exemplo para que haja sinergia no grupo. Para Gilmar, uma das principais funções de um gestor é garantir que sua equipe trabalhe bem e com confiança, valorizando-a e promovendo a interação. Ele também acredita que as divergências são importantes para o crescimento e a evolução, desde que ocorram em um bom sentido.

Helena Maria de Deus Castro

Diretora do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (01/03/2012 a 04/06/2015)

A trajetória acadêmica e profissional de Helena Maria de Deus Castro na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) abrangeu 42 anos, culminando em sua aposentadoria em janeiro de 2023. Ingressou na instituição em 1º de abril de 1981 como telefonista na Faculdade de Farmácia, após ser aprovada em segundo lugar em concurso público. Posteriormente, trabalhou por 15 anos como agente administrativo na Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD). Em seguida, foi lotada na Pró-Reitoria de Planejamento, auxiliando na organização do Projeto Campus 2000, e depois atuou como assistente na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH).

Em 2012, Helena assumiu a Direção do Departamento de Administração de Pessoal (DAP), onde permaneceu até 2015. Sua nomeação para este cargo em 2013 foi impulsionada por Elisete Moreira, então Vice-Diretora do DAP, que acreditava na necessidade de alguém com uma visão ampla da universidade para reformar estruturalmente o departamento, que enfrentava sobrecarga e falta de conexão com outros setores. Helena foi convidada por Gilmar Lima Guimarães, que era o diretor do DAP e seria promovido a Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos. Embora inicialmente surpresa e hesitante, e mesmo sem ganho financeiro adicional, ela aceitou o desafio após consultar Cármen Regina Maia.

Como Diretora do DAP, Helena enfrentou diversos desafios, incluindo uma infraestrutura precária, com teto e salas contendo material tóxico, além de mobiliário antigo e inadequado. Os processos eram morosos, especialmente na progressão de servidores e na inclusão de novos contratados na folha de pagamento, devido a sistemas manuais e pouco eficientes. Havia também falta de interlocução com

outros setores, como o Departamento de Logística de Suprimentos e de Serviços Operacionais (DLO) e as Pró-Reitorias. O arquivo apresentava dificuldades no assentamento funcional e na localização de documentos históricos. Além disso, houve percalços no acolhimento e atendimento dos servidores, e problemas na gestão dos processos de gratificação de insalubridade, com cortes repentinos e falta de critérios claros e legislação específica.

Apesar dos desafios, Helena liderou importantes conquistas e projetos transformadores. Destacam-se as melhorias na gestão de documentos, com melhores condições de armazenamento, criação de fluxo de entrega e controle da ordem documental. Ela iniciou o projeto do assentamento funcional digital, um de seus principais projetos, contando com o auxílio da bibliotecária Silvana Aparecida Silva dos Santos e da procuradora Simone Bacarini, trazendo estagiários e contratados para o projeto. O departamento também passou por melhorias estruturais, com a substituição do teto tóxico, aquisição de novos mobiliários e reforma das instalações. Houve obtenção de apoio para ampliar a equipe de trabalho e uma notável melhora no atendimento através da implementação de uma caixa de sugestões e a criação de um ambiente mais receptivo e humanizado. Helena também melhorou a interlocução institucional, estabelecendo contatos com outros setores e buscando recursos para o departamento, o que resultou na redução de burocracias e aumento da agilidade na análise de processos como contratação, pagamento e progressão.

Suas estratégias foram pautadas por uma abordagem humanizada, focando no acolhimento e bem-estar dos servidores e valorizando o atendimento respeitoso. Ela demonstrou uma visão estratégica ampla da universidade, capaz de estabelecer conexões entre diferentes setores e planejar melhorias. A inovação tecnológica foi central, com a implementação do assentamento funcional digital e a busca por soluções para modernizar os processos administrativos.

Helena considera sua passagem pelo DAP como muito importante, principalmente pelo aprendizado de lidar com diferentes perfis geracionais e o enriquecimento no relacionamento interpessoal. Ela expressa satisfação com os resultados dos projetos de arquivo e as melhorias físicas e de pessoal. Sua mensagem final reflete a riqueza de sua experiência e a importância de continuar crescendo, reconhecendo que, embora a tecnologia no serviço público avance lentamente devido à dependência de recursos, o progresso alcançado, especialmente no arquivo, valeu a pena.

Rosângela Pereira Marques

Diretora do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (15/06/2015 a 10/03/2022)

Rosângela Pereira Marques possui uma extensa trajetória acadêmica e profissional que a levou à direção do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), onde permaneceu até sua aposentadoria em março de 2022.

Sua formação inclui Ciências Contábeis pela Faculdade Una, concluída em 1986, e uma especialização em Gestão de Pessoas, obtida enquanto atuava como Diretora da Divisão de Pagamento (DPAG). Sua jornada profissional na UFMG começou no Hospital das Clínicas (HC), pela Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP,) inicialmente como assistente administrativo no Setor de Estatística. Após graduar-se, foi transferida para a Seção de Contabilidade do HC e rapidamente promovida a Contadora pela FUNDEP. Depois de dois a três anos neste setor, assumiu a direção da Seção de Compras do Hospital das Clínicas, também pela FUNDEP. Em outubro de 1993, Rosângela assumiu um cargo público como assistente administrativo na UFMG, continuando como Chefe da Seção de Compras no HC. Em janeiro de 1995, foi transferida para o DAP, começando no Setor de Análises e Cálculos Judiciais.

Em junho de 1995, foi convidada para assumir a direção da Divisão de Pagamento (DPAG), num período em que a UFMG estava transferindo o processamento de pagamentos do Centro de Computação da UFMG (CECOM) para o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). Permaneceu nesta função até ser convidada pela Pró-Reitora de Recursos Humanos Maria José Cabral Grillo para assumir a Direção Geral do DAP.

A nomeação para a Direção Geral do Departamento ocorreu após ela ter feito algumas substituições da Diretora Helena Maria de Deus Castro durante as férias. O convite foi feito pela Pró-Reitora de

Recursos Humanos, Maria José, em um momento de crise para a UFMG e o DAP. Naquela época, a UFMG estava em greve, e cerca de 80% do Departamento havia aderido, um fato inédito devido à responsabilidade do DAP com a folha de pagamento. A equipe estava desmotivada. Ao assumir, em plena greve, Rosângela chamou todos os servidores para uma reunião, onde apresentaria sua proposta de trabalho. Ficou surpresa com a adesão total, percebendo que havia uma equipe clamando por mudanças e que ela teria tanto desafios quanto apoio desses funcionários.

Entre os maiores desafios enfrentados, o primeiro e mais significativo foi a implementação do processamento da folha de pagamento da UFMG pelo SIAPE. Esse processo exigiu viagens mensais a Brasília, para o Ministério do Planejamento, onde Rosângela conseguiu parcerias cruciais para a migração. Ela viajava todo mês com a fita da folha da UFMG, gerada pelo CECOM, para processar no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em Brasília, trazendo relatórios de críticas para acertos manuais e participando de reuniões e cursos. No primeiro mês, 1.200 (mil e duzentos) servidores ficaram fora da folha, e a equipe da Divisão de Pagamento e Cadastro teve que processar manualmente os dados cadastrais e financeiros no SIAPE em apenas dois dias para garantir os pagamentos. Esse acerto de inconsistências continuou mensalmente até que todos os erros sistêmicos fossem zerados e os pagamentos automatizados no SIAPE. Ela considera este seu maior desafio e um motivo de orgulho.

O segundo grande desafio foi motivar os novos servidores do DAP e reduzir os pedidos de remoção. Como o Departamento lida com dados históricos e muitos funcionários experientes estavam se aposentando, Rosângela sentiu a necessidade de formar novos servidores com conhecimento em dados e folha de pagamento para o futuro do DAP e da UFMG.

As conquistas mais significativas em sua trajetória incluem:

- A criação do Seminário do DAP. Este evento anual foi concebido para apresentar os resultados do Departamento à administração da UFMG e dar transparência às atividades executadas aos servidores. Antes do seminário, não havia uma clara noção dos números devido à correria diária. O seminário permitiu que as divisões expusessem seus números e resultados, o que motivou os servidores pelo reconhecimento da administração da UFMG. Além de trabalho, o seminário era um momento de integração da equipe, com jogos, brincadeiras e almoço conjunto, promovendo a união e a proximidade dos servidores com a direção do DAP.

- Uma reestruturação do Departamento, que resultou no fim da Divisão de Legislação (DLEG) e na criação da Divisão de Reposição ao Erário (DRE). Servidores foram remanejados

internamente para adequar as funções às necessidades do Departamento. Rosângela considera essa estrutura um legado que permanece até hoje. A criação da DRE foi particularmente importante porque havia um grande volume de processos de reposição ao erário estocados em armários da antiga Divisão de Legislação, a maioria iniciados quando ela era Diretora da Divisão de Pagamento. A equipe conseguiu recuperar muitos valores para os cofres públicos.

Pessoal e profissionalmente, essa experiência significou muita gratidão a Deus pelas oportunidades dentro da UFMG, desde o reconhecimento no HC, até as indicações para a DPAG e a Direção Geral do DAP. Ela destaca ter trabalhado muito, sempre cumprindo seus deveres de servidora pública com respeito à hierarquia. Rosângela aprendeu muito com seus superiores e sua equipe, enfrentou crises no Departamento e resgatou servidores desmotivados, procurando sempre estar próxima da equipe, considerando todos como amigos e família. O maior aprendizado de sua jornada foi a importância de respeitar superiores e a equipe de trabalho, pois é preciso caminhar junto com a equipe para obter um resultado satisfatório na gestão.

Saiuri Soares Muniz Marques

Diretora do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (08/04/2022 - presente)

Vice-Diretora do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (13/03/2017 a 07/04/2022)

Saiuri Soares Muniz Marques, geógrafa de formação, é a atual Diretora do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) desde 8 de abril de 2022.

Sua trajetória na UFMG é marcada por uma notável ascensão e dedicação ao serviço público federal. Saiuri ingressou na universidade em 1º de setembro de 1993, aos 23 (vinte e três) anos, no cargo de assistente administrativo, após optar pelo serviço público federal em detrimento de outras oportunidades, como o Banco do Brasil. Desde o início, ela esteve sempre lotada no DAP, passando 17 (dezessete) anos especificamente na Divisão de Pagamento (DPAG) até 1º de setembro de 2010. Preocupada com a desmotivação dos servidores e o "volume gigantesco" de trabalho no departamento, Saiuri buscou uma especialização em gestão de pessoas, mantendo-se sempre motivada a trabalhar no DAP e na UFMG.

Em 2010, foi convidada a assumir a Divisão de Aposentadoria e Pensão (DAPP), um setor novo e desafiador focado em questões previdenciárias. A indicação foi feita pela Senhora Amélia, então Vice-Diretora da Divisão de Cadastro, com quem já tinha forte interface na DPAG. Apesar de seu perfil "bravo" e do desafio de aprender as regras de aposentadoria, Saiuri dedicou-se intensamente aos estudos, chegando a ficar até 7-8 horas da noite estudando, e aceitou a "encomenda" de Rosângela Pereira Marques para revisar o cadastro e a folha de pagamento. Enquanto estava na DAPP, ela começou a acumular funções e foi escolhida para a vice-diretoria pela então diretora Rosângela, assumindo o compromisso de atuar na busca por melhorias nos processos de trabalho e no

acompanhamento dos servidores e auditorias. A transição para a diretoria do DAP foi um "procedimento natural", com sua nomeação prontamente aceita pela Pró-Reitora de Recursos Humanos, Maria Márcia Magela Machado, após a decisão de Rosângela de não permanecer no cargo. Saiuri enxerga sua jornada como uma clara ascensão na carreira, de servidora concursada a diretora do departamento.

A gestão do DAP, para Saiuri, é um contínuo desafio devido a diversas particularidades. O maior deles é o "peso da responsabilização dos nossos atos", uma vez que o DAP lida com a vida funcional de muitas pessoas. Além disso, o departamento enfrenta "constantes e não menos hoje, mudanças de legislação", que alteram processos e entendimentos, gerando um passivo de trabalho que pode vir de "quase uma vida toda funcional de servidores". Há também um acúmulo de demandas, exigindo que a equipe lide com o trabalho atual e o "antigo" simultaneamente. No passado, o DAP era frequentemente "julgado" por cortar pagamentos e não entender o lado do servidor, uma percepção que tem mudado. A implementação e ampliação do Programa de Gestão por Desempenho (PGD) é uma conquista, mas ainda desafiadora no que se refere às entregas e à necessidade de aprimorar processos. Saiuri reconhece que carrega a fama de ser "muito brava", algo que tenta equilibrar no dia a dia. O departamento chegou a ter 99 (noventa e nove) pessoas e, atualmente, gerencia uma equipe de 78 (setenta e oito) servidores estatutários, 5 (cinco) colaboradores terceirizados e cerca de 10 (dez) estagiários, sendo a gestão dessa equipe diversificada um desafio, embora a mão de obra terceirizada e os estagiários sejam considerados essenciais devido aos bons resultados.

Apesar dos desafios, a gestão de Saiuri Marques tem sido marcada por avanços significativos. O DAP atingiu quase 100% dos registros de legalidades nas concessões de “aposentadorias e pensões”, bem como no processamento das “admissões”, o que representa uma "superação" e um sinal do amadurecimento da equipe, que antes lidava com cerca de 800 (oitocentos) processos julgados ilegais pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Houve um grande avanço na assistência jurídica e uma proximidade com a Procuradoria Federal, e a parceria com a Pró-Reitora de Recursos Humanos, Professora Maria Márcia Magela Machado, é considerada "muito importante". A equipe está mais madura e atenta às suas atribuições, e o perfil de "estudar para poder orientar" contribui para a assertividade. O DAP alcançou a 10ª (décima) colocação nacional no Assentamento Funcional Digital (AFD), um feito que reflete o grande volume de documentos entregues. A ampliação do PGD permitiu mostrar como o DAP trabalha, resultando em uma redução significativa das reclamações. O atendimento e a informação melhoraram, não sendo mais precários e estando amplamente divulgados. Saiuri percebe uma "leveza" e satisfação entre os servidores, tornando o DAP "atraente". Mesmo

aqueles que pensaram em remoção, não se sentem inseguros em permanecer. Sua gestão se destaca por incentivar e liberar "quase 50% dos servidores para capacitação", algo que não ocorria no passado e é visto como um "mérito" da gestão. As licenças são concedidas com regras claras, garantindo a continuidade do trabalho.

O estilo de liderança de Saiuri Marques busca equilíbrio e melhoria do ambiente de trabalho. Embora reconheça sua fama de "muito brava", ela se esforça para equilibrar essa percepção, exercitando diariamente a forma de se comunicar. Ela se vê como uma pessoa com um lado "bom" e um lado "bravo", e a gestão trouxe uma "leveza" almejada desde o início. A diretoria se dedica a ouvir as equipes operacionais semestralmente para entender as necessidades e buscar soluções. O PGD e o teletrabalho, apesar de precisarem de aprimoramento, agradaram os servidores e tiveram um impacto positivo. Saiuri sempre gostou do DAP, vendo nele um ambiente desafiador com novas oportunidades de aprendizado a cada dia. Ela valoriza a capacitação, tendo feito disciplina isolada na Faculdade de Direito para aplicar no trabalho. Sua experiência vinda do operacional é um grande diferencial, pois ela consegue entender as necessidades do servidor com empatia. Apesar de não poder intervir em questões como remuneração, a gestão prioriza o que está ao seu alcance no acolhimento de reivindicações, mantendo diálogo contínuo para sustentar parcerias e melhorias nos processos de trabalho. Saiuri demonstra grande paixão pelo local de trabalho, apesar das dificuldades, e não tem medo de serviço, preocupando-se muito com as pessoas, afirmando: "Não tenho medo de trabalho e pessoas. Eu acho que me preocupo com elas.".

Um dos maiores aprendizados de sua jornada como gestora é a necessidade de não permanecer na zona de conforto. Saiuri deseja continuar buscando mais projetos para sua vida pessoal, incluindo uma nova graduação e envolvimento com outro tipo de processo de trabalho, fora do serviço público. Ela sentiu falta de formação e capacitação no início de sua carreira, o que a levou a buscar uma especialização, e essa jornada a fez perceber a importância de continuar buscando e se desenvolvendo. Ela tem um projeto de vida pessoal bem definido, que inclui acumular uma aposentadoria junto com a atual, um plano que ela tinha desde que escolheu entrar no serviço público federal. Embora seu projeto inicial fosse se aposentar aos 48 (quarenta e oito) anos, ela planeja se aposentar em 1º de junho de 2027 e seguir sua vida fora da UFMG. No entanto, até lá, ela garante dedicação total e intensiva ao trabalho, afirmando: "Aposentar em 2027, primeiro de junho de 2027 e seguir minha vida fora da UFMG… Com certeza. Até lá, dedicação total, intensiva, inclusive.". Ela se sente viva, colaborativa, com saúde e energia no cargo atual e pretende sair da universidade com a sensação de ter contribuído com tudo ao seu alcance.

A trajetória de Saiuri no departamento reflete uma gestão dedicada e empática, focada no bem-estar dos servidores e na melhoria contínua do ambiente de trabalho. Sua capacidade de liderar uma equipe grande e diversa, aliada à sua visão operacional e busca constante por aprendizado, são pilares de sua atuação. O compromisso com o presente, enquanto planeja um futuro fora do serviço público, demonstra uma abordagem madura e estratégica à carreira e à vida pessoal, inspirando a equipe e o departamento com sua paixão e proatividade. A emoção e o carinho com que ela fala do trabalho são notáveis e inspiradores.