SE
MA
NA

do
Servidor
UFMG

2025

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

Depoimentos dos Pró-Reitores Adjuntos de Recursos Humanos

SUMÁRIO

Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa..... 3

João César de Freitas Fonseca..... 7

Carmen Regina Maia..... 10

Gilmar Lima Guimarães..... 19

Doutora Leônor Gonçalves..... 22

Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa

Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos - PRORH
(01/06/2000 a 24/09/2001)

Poderia contar um pouco da sua trajetória acadêmica e profissional antes de assumir o cargo.

"Entrei para a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) em concurso de 1993, ainda na condição de professor assistente, pois cursava meu doutoramento na Universidade de São Paulo (USP).

Àquela época a Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) ficava na rua Curitiba, no centro de Belo Horizonte, e desde então assumi disciplinas voltadas precisamente à temática de recursos humanos, sejam elas ditas aplicadas, quanto aquelas mais conceituais.

O que aliás mantém-se até os dias de hoje, depois de 32 anos de docência ininterrupta na UFMG "

Como foi a sua nomeação para Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos? Em que circunstâncias lhe foi feito o convite?

"Concluí meu doutoramento em 1995 e desde então atuei fortemente na UFMG com projetos e ações de natureza acadêmica, científica, gerencial e profissional.

Meu envolvimento com o Programa de Pós-Graduação da FACE era forte.

Em 1998, quando assumiu o reitorado do professor Francisco César de Sá Barreto havia a necessidade de fortalecer as ações da então assessoria de recursos humanos da UFMG, que não era uma pró reitoria, sob o comando da professora Terezinha Abreu Gontijo, para ir além do debate meramente normativo de rotinas de pessoal.

Isso em meio a um amplo debate global acerca do papel da gestão pública buscando uma inserção mais estratégica.

Portanto, eu estava no campo acadêmico muito envolvido neste debate, inclusive atuando como coordenador da área temática de recursos humanos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD (associação que congrega os cursos de PG do país).

Em 1998/1999, a professora Terezinha me convidou, juntamente com outro professor da FACE, para montar um curso de capacitação de chefias intermediárias da UFMG, isto é, aquelas pessoas que ocupavam posições diretamente ligadas aos gestores da Universidade.

O curso possuía como um dos conteúdos-chave, conteúdo vinculado a Recursos Humanos em diferentes perspectivas, sempre voltados à atuação dos servidores à realidade onde estavam inseridos.

Este curso teve um impacto muito grande junto à comunidade e levou à montagem de outro curso, voltado especificamente para diretores e vice-diretores das unidades acadêmicas, com um conteúdo mais abrangente envolvendo diferentes perspectivas da gestão pública em um ambiente acadêmico.

Em meio a isso estava sendo gestada a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) e auxiliei na elaboração da resolução de 2000 que criou a PRORH.

A partir disso o primeiro Pró-Reitor foi indicado e no bojo fui convidado pelo Reitor para ser o adjunto.

Isso, com sete anos de UFMG.”

Quais foram os maiores desafios que você enfrentou no cargo e como os superou?

“Os desafios eram tanto internos (legitimação do debate sobre Recursos Humanos no contexto da UFMG, para além da questão normativa, usual em burocracias públicas), quanto externos (contexto de grande debate sobre a administração pública e qual seu papel e tamanho, de uma forma ampla) e sua superação se deu pelo sentido colegiado e agregador da UFMG, que sempre decidiu e se posicionou de forma equilibrada e justa sobre temas complexos.”

Quais conquistas você considera mais significativas em sua trajetória como Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos? Por que elas se destacam para você?

"É difícil falar em conquistas individuais pois a PRORH foi (e deve permanecer sempre) um projeto institucional, vinculado ao contexto que estávamos vivendo e com efeitos sobre toda comunidade.

Mas eu diria que participar de toda gênese da PRORH como um dos protagonistas, estando perto e dialogando com decisores e decisoras da UFMG, permitiu compreender a diversidade e complexidade de uma grande Universidade, que sempre teve naquele reitorado um porto seguro de apoio e debates.

Foi um período muito rico de aprendizado e de reflexões sobre desafios estratégicos e cotidianos de uma gestão, buscando de forma equilibrada dialogar e valorizar pessoas em um ambiente complexo e sempre contingencial, muito embora regido por normas rígidas em determinadas práticas.

E foi também um momento riquíssimo para conhecer pessoas genuinamente dedicadas a esta Universidade."

Há algum projeto ou iniciativa específica que você liderou e que teve um impacto transformador na instituição? Poderia descrevê-lo(a)?

"Todos os projetos e/ou iniciativas daquele período foram significativas e certamente tem uma linha de continuidade histórica que fortaleceram o papel da PRORH no ambiente da UFMG.

Ou seja, as ações tomadas àquela época, embora moldadas a um momento específico, em grande medida foram sendo aperfeiçoadas e melhoradas."

O que essa passagem significou para você pessoalmente e profissionalmente?

"Pessoalmente, foi muito importante em termos de aprendizado sobre a dinâmica da universidade e permitiu tomar contato e conhecer diferentes pessoas em posições distintas, moldando muito de minha compreensão sobre a UFMG, inclusive influenciando minhas decisões futuras de carreira, que hoje estão fortemente enraizadas numa prática dita interdisciplinar e transdisciplinar."

Qual o maior aprendizado que você teve em sua jornada no cargo?

“O maior aprendizado, e foram muitos, foi a forma acolhedora em que fui recebido à época de assumir a pró-reitoria adjunta.

Embora novo, fazer parte daquela equipe foi muito importante para moldar minha compreensão da UFMG e de sua dinâmica complexa.

A partir daquela vivência entendi claramente que esta Universidade respeita os saberes e competências de quem se dedica e possui comprometimento institucional.”

João César de Freitas Fonseca

Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos - PRORH (19/03/2002 a 17/03/2006)

Coordenador Geral do Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador - SAST (04/06/2008 a 23/09/2009)

A trajetória acadêmica e profissional de João César de Freitas Fonseca teve início e se desenvolveu de maneira significativa na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), onde ele cursou o ensino fundamental no Centro Pedagógico, o ensino médio no Colégio Técnico (COLTEC), graduou-se em Psicologia na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH), especializou-se em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (RH) na Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), obteve mestrado em Psicologia Social na FAFICH e doutorado na Faculdade de Educação (FAE).

Profissionalmente, Fonseca ingressou na UFMG em 1987 como Técnico-Administrativo no Departamento de Comunicação Social da FAFICH, acompanhando a mudança para o campus da Pampulha em 1990. Ainda na FAFICH, ele atuou nos Departamentos de História, no Mestrado em Comunicação Social, que ajudou a implantar, e no Núcleo de Estudos sobre o Trabalho Humano (NESTH). Em 1999, transferiu-se para a Escola de Engenharia da UFMG, onde implementou a Assessoria de Recursos Humanos, um modelo inicial para as atuais Referências de RH nas Unidades.

Em 2002, Fonseca foi convidado pela Professora Ana Lúcia Almeida Gazzola para assumir a função de Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos. O convite foi formalizado pela Professora Maria José Gazzi Salum, já confirmada como Pró-Reitora, em um período bastante desafiador, pois a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) havia acabado de ser formalmente constituída.

Na PRORH, os maiores desafios enfrentados incluíram a proibição de contratação de servidores técnico-administrativos na administração pública federal, implementada durante a gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, que implicou em um enxugamento do quadro de pessoal na instituição,

sem que tivesse sido feito um planejamento mínimo para tal. A gestão da força de trabalho do Hospital das Clínicas também representava uma grande complexidade devido às diversas formas de contratação. Além disso, houve a dificuldade em criar e desenvolver novos processos de trabalho, especialmente para se ajustar a novas políticas como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Apesar desses obstáculos, Fonseca alcançou conquistas significativas na PRORH, como a criação do Programa Integrado de Desenvolvimento Institucional (PROGRID), que permitiu o uso de recursos para capacitação e aprimoramento, um modelo que, com atualizações, permanece na Universidade. Outra conquista importante foi a criação do Programa de Proteção e Orientação do Trabalhador Adolescente (PORTA), voltado para a formação de aproximadamente 300 jovens trabalhadores da Cruz Vermelha em atuação na UFMG. Ele também se dedicou à articulação de esforços para resolver problemas históricos relacionados à gestão da força de trabalho, como os bolsistas da Fundação Universitária Mendes Pimentel (FUMP), Superintendentes Administrativos e terceirizados.

Ao final de seu mandato na PRORH em 2006, Fonseca optou por focar em sua vida acadêmica para concluir o Doutorado. Nesse período, foi convidado pela Professora Elizabeth Spangler Andrade Moreira, que havia assumido como Pró-Reitora de Recursos Humanos, para assumir a Coordenação do antigo Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador (SAST), hoje Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST). O objetivo era auxiliar na implantação do Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), uma política de saúde do trabalhador do governo Lula.

No SAST, os principais desafios foram a falta de pessoal para serviços essenciais como perícia, assistência e caracterização de ambientes insalubres. Também foi crucial a necessidade de articular as ações locais da UFMG com políticas macrossociais como o SIASS. A segmentação em duas unidades, Campus Pampulha e Campus Saúde, com suas especificidades e demandas próprias, dificultava a unificação.

Entre as conquistas no SAST, destacam-se a reestruturação do arquivo, com a aquisição de modelos avançados. A implantação de parcerias com a Administração Pública municipal para disponibilizar ambulâncias dentro da UFMG foi outra realização importante. Adicionalmente, houve a contratação de pessoal para melhorar o fluxo dos processos de caracterização de ambientes de trabalho para fins de pagamento de adicionais de periculosidade e insalubridade.

Fonseca descreve suas experiências na PRORH e no SAST como "ótimas", ressaltando o aprendizado com colegas e a priorização do interesse público. Ele valoriza a firmeza de gestores no enfrentamento

de políticas prejudiciais à universidade pública e o respeito aos diferentes atores sociais, como sindicatos, associações e grupos de trabalho, avaliando o saldo como "muito positivo".

Após sua passagem pelo SAST, Fonseca desligou-se em 2009 para assumir o cargo de professor efetivo na Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), onde permaneceu até 2011. Ele retornou à UFMG em 2011 na função de Assessor de RH na Escola de Engenharia, onde permaneceu até se aposentar em abril de 2025.

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.

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.

Doutora Leônor Gonçalves

Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos - PRORH (19/03/2014 - presente)

A Dra. Leonor Gonçalves é técnica administrativa em educação no cargo de enfermeira, oriunda do Hospital das Clínicas (HC) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Nascida em Itutinga, Minas Gerais, ingressou na universidade em 1982 como auxiliar de enfermagem, formando-se enfermeira em 1983. Sua carreira na UFMG foi marcada por um forte ativismo, atuando como representante de servidores e estudantes no Conselho Universitário. Foi eleita a primeira chefe de enfermagem do Hospital Universitário em 1989, tomando posse em 1990. Ocupou o maior cargo que um enfermeiro pode exercer no hospital, a vice-diretoria técnica de enfermagem.

A transição da Dra. Leonor para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) ocorreu em 2014, a convite do então Reitor Professor Jaime Arturo Ramirez, após uma eleição disputada em que o peso do servidor técnico-administrativo foi decisivo para o resultado. Sua indicação foi aprovada unanimemente pela categoria.

Segundo a entrevistada: “é, eu entrei, foi em 1982 na UFMG como auxiliar de enfermagem e depois eu passei para o cargo de enfermeiro. Nesse período eu tive a oportunidade de ser representante dos servidores de nível médio no Hospital Universitário. Depois eu tive a oportunidade de ser eleita a primeira chefe de enfermagem do Hospital Universitário em 1989, tomando posse em 1990. Eu fui, enquanto aluna, representante dos discentes no Conselho Universitário por mais de uma oportunidade. Enquanto servidora técnica administrativa, também, eu fui membro do Conselho Universitário por mais de uma oportunidade. Ou seja, eu sempre tive uma vida acadêmica e uma vida profissional dentro do hospital com muito ativismo. Sempre participando dos processos, das discussões internas, dos

processos internos, lutando pelos interesses dos trabalhadores da UFMG e também, enquanto estudante, defendendo os interesses dos estudantes."

A entrevistada passou por três gestões na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, os principais marcos em relação a desafios e conquistas serão relatados nos tópicos que se seguem.

1. Primeira Gestão na PRORH (com a Professora Maria José Cabral Grillo)

O início da gestão na PRORH foi marcado por desafios significativos, mas também por conquistas importantes:

Desafios Estruturais Iniciais: A PRORH apresentava uma estrutura administrativa com setores que trabalhavam de forma independente — Departamento de Administração de Pessoal (DAP), Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) —, dificultando o acesso e a integração de informações. A Pró-Reitora Adjunta e a titular precisaram ir a Brasília para descobrir como acessar dados institucionais da Pró-Reitoria.

Reorganização e Integração: Foi realizada uma reorganização do acesso às informações e senhas, o que gerou resistência de alguns servidores, resultando em aposentadorias precoces. A gestão focou em fortalecer a integração da PRORH, criando e fortalecendo assessorias internas e realizando um diagnóstico da força de trabalho da universidade.

Aproveitamento de Vagas: Com a implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e a aposentadoria de servidores do Hospital Universitário, as vagas liberadas foram utilizadas para reorganizar o quadro de trabalhadores da UFMG, atendendo demandas antigas.

Segundo a entrevistada: "infelizmente para o hospital, mas felizmente para a UFMG, a partir da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, que assumiu o Hospital Universitário, à medida que os servidores foram se aposentando, a empresa ia repondo com servidores EBSERH e essas vagas vinham para o banco de vagas da UFMG, ampliando servidores para as demais Unidades. Então, com essas vagas a gente pôde prever e reorganizar os trabalhadores e começar a atender demandas que eram muito antigas dentro da universidade, principalmente agravado por saídas de servidores que eram de cargos extintos. Então, esse foi um trabalho que a gente desenvolveu. A gente passou a conhecer melhor a universidade, conhecer as unidades, sentamos com todos os diretores, com o sindicato, com

os docentes, com os técnicos, ouvimos todas as áreas e procuramos atender à medida do possível esses setores".

Investimento na Saúde Ocupacional (DAST): O Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST), antes conhecido principalmente como "setor de perícia", foi transformado para oferecer assistência e saúde ocupacional. Foram criados serviços de assistência com ambulância tripulada por enfermeiros e técnicos, ambulatório com escuta qualificada em saúde. Houve a reestruturação da saúde ocupacional, regularizando laudos de insalubridade e periculosidade.

Expansão da Assistência à Saúde: Foram implementados e ampliados serviços de atendimento de enfermagem e apoio em diversas unidades, como o Centro de Treinamento Esportivo, o Centro Esportivo Universitário, a Escola de Educação Física, o Hospital Veterinário, o Centro Pedagógico, o Colégio Técnico, além da ampliação de servidores de enfermagem na odontologia e na central de esterilização do Biotério Central. Essa expansão também incluiu os campi da Saúde e de Ciências Agrárias.

Criação do Setor de Ressarcimento ao Erário: No DAP, foi criado um setor dedicado a tratar o grande volume de processos acumulados de ressarcimento ao erário, contando com o apoio de técnicos de contabilidade para cálculos e organização administrativa.

Institucionalização da Semana do Servidor: Em 2014, a Semana do Servidor, antes organizada apenas por entidades sindicais, foi institucionalizada como uma atividade da própria Universidade. Seu objetivo era discutir temas relevantes para os trabalhadores, servindo como um fórum para identificar problemas e buscar soluções.

Segundo a entrevistada: "na primeira gestão da professora Maria José Cabral Grillo, quando nós chegamos aqui, que nós conhecemos e vimos que existia a semana do servidor. Só que essa semana do servidor, ela era feita só pelas entidades. Então, em 2014 eu assumo a coordenação da semana do servidor e nós institucionalizamos a semana do servidor como uma atividade da instituição e não apenas das entidades associativas/sindicais."

Criação da CEMEC: Uma demanda das Semanas do Servidor, a Comissão de Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição (CEMEC) foi discutida a partir de 2014 e oficialmente criada em 2023, substituindo a Unidade Seccional de Correição (USEC). A nova estrutura organizacional visa oferecer mecanismos de mediação de conflitos antes de processos disciplinares.

Avaliação de Desempenho e Capacitação: Foi finalizada e implantada a avaliação de desempenho 360º (servidor, chefia e equipe), incluindo o plano de trabalho. Uma resolução de capacitação foi criada para democratizar o acesso a programas de qualificação (graduação, mestrado, doutorado) com critérios claros e proteção da jornada de trabalho para estudos.

Segundo a entrevistada: “era um sonho da categoria que a gente conseguisse fazer esse processo em 360º. Ela foi finalizada, ela já estava aprovada pelo Conselho Universitário, que fosse dessa forma, mas ela não estava sendo praticada ainda nos 360º. Nós tínhamos só avaliação da chefia e avaliação de servidor. Então, nós implantamos a avaliação de equipe e o plano de trabalho nessa gestão. E desde então, gente, nós estamos melhorando porque você faz, mas você tem que ir ajustando.”

Qualidade de Vida no Trabalho: Implementou-se um programa de qualidade de vida com atividades como pilates, musculação, natação e karatê, demonstrando preocupação com a saúde dos servidores.

2. Segunda Gestão na PRORH (com a Professora Maria Márcia Magela Machado)

A segunda gestão, sob a Reitoria da Professora Sandra Regina Goulart Almeida e o Vice-Reitor Alessandro Fernandes Moreira, foi marcada por desafios globais e avanços tecnológicos:

Criação da Assessoria de Gabinete: A criação da Assessoria Técnica (ASTEC) da PRORH permitiu um melhor controle de processos que vêm de órgãos internos e externos de Controle como: Auditoria, Procuradoria Jurídica, Controladoria Geral da União, Ministério Público, Tribunais de Contas, garantindo atendimento de todas as demandas com resposta adequada e cumprimento dos prazos. Essa assessoria também passou a coordenar e apoiar as demais assessorias da PRORH (DAP, DRH, DAST, CPPD e Gabinete do Reitor).

Humanização da Gestão e Política de Movimentação: A gestão adotou uma filosofia de "porta aberta" para ouvir servidores (docentes, técnicos e, ocasionalmente, estudantes), buscando soluções para suas demandas e melhorando a relação com a instituição. Foi implantado uma política de movimentação de servidores, que permitiu que servidores experientes buscassem novas oportunidades dentro da universidade.

Impacto da Pandemia e Digitalização: A pandemia de COVID-19, embora um período crítico, impulsionou a digitalização de processos. A PRORH foi pioneira na implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na universidade, transformando processos organizados para o ambiente digital, o

que permitiu o trabalho remoto emergencial durante a pandemia. O SEI democratizou a informação e o acesso, e a experiência do trabalho à distância abriu caminho para o Programa de Gestão de Desempenho (teletrabalho). Segundo a entrevistada: "A pandemia foi muito ruim, morreu muita gente, mas ela deu visibilidade à importância de você ter processos digitalizados e informatizados, de tal forma que as pessoas possam saber onde ele se encontra, com quem se encontra, quanto tempo está parado".

Estágio Probatório: O processo de estágio probatório foi reorganizado, reduzindo problemas da gestão anterior.

3. Terceira Gestão na PRORH (com a Professora Maria Márcia Magela Machado)

Na terceira gestão, a PRORH continua evoluindo em áreas cruciais:

Referência de RH no Hospital das Clínicas: Foi criada uma referência de recursos humanos dentro do Hospital das Clínicas, essencial para auxiliar trabalhadores com questões funcionais, direitos e mediação de conflitos, dada a complexidade do ambiente pós-EBSERH. Neste contexto, a servidora Bianca Jacqueline Silva vem representando a PRORH no Hospital.

Segundo a entrevistada: “Bianca é quem nos representa. A gente conseguiu criar um elo de comunicação entre os trabalhadores do Hospital Universitário e a PRORH. A gente fazia de tudo para conseguir, as pessoas vinham aqui, obviamente eu atendia, eu respondia, mas a gente não conseguia fazer um trabalho, não porque a gente não quisesse, mas porque durante esses 10 anos, nós não conseguimos ninguém com perfil que se disponibilizasse a se deslocar para lá e fazer o atendimento, a escuta, ajudar as pessoas a entrar no SOUGOV, a ouvir quais eram as dificuldades que elas estavam tendo para que chegasse até aqui e a gente pudesse solucionar.”

Apoio à Estruturação de Novas Pró-Reitorias: A PRORH teve a responsabilidade de ajudar na inclusão de pessoal e criação de cargos para a estruturação das novas Pró-Reitorias de Assuntos Estudantis e de Cultura, aproveitando a força de trabalho realocada do Hospital Universitário.

Organização Documental e Divisão de Arquivo: Foi criada a Divisão de Gestão de Documentos na PRORH, para organizar o grande volume de documentos físicos, eliminar redundâncias e promover o acesso aos conjuntos documentais.

Digitalização de Processos de Estágio: Os processos de estágio (formação complementar e extracurricular) foram completamente digitalizados no SEI, trazendo segurança e facilidade de acesso a informações e certificados para os estudantes e para a instituição.

Política de Alocação de Vagas para Técnicos: Um dos grandes objetivos atuais é propor e aprovar uma política de alocação de força de trabalho para servidores técnico-administrativos. Diagnósticos já foram atualizados (de 2014 para 2023), e estudos para bibliotecários e contadores já estão prontos e sendo implantados. O objetivo é corrigir demandas e suprir lacunas, considerando a nova realidade dos processos de trabalho (ex: uso do SEI/SOU GOV).

5. Desafios Persistentes e Visão Futura

A gestão da PRORH enfrenta desafios contínuos e tem uma visão de futuro focada na adaptação e humanização:

Reposição de Pessoal: A universidade ainda lida com a necessidade de repor vagas através de concursos públicos. Há uma preferência da UFMG por concursos próprios para direcionar as vagas e garantir o perfil de profissional necessário, em vez de depender de concursos nacionais ou redistribuições de outras instituições.

Adaptação às Realidades Locais: A UFMG é vasta e diversificada, com campi e unidades em diferentes localidades (Montes Claros, fazendas em Igarapé e Pedro Leopoldo, Diamantina, Tiradentes). A gestão da PRORH reconhece a importância de evitar um padrão único e de entender as particularidades de cada ambiente de trabalho, exigindo paciência, escuta ativa e a capacidade de, segundo a entrevistada, "enxergar pelos olhos do outro" para propor soluções eficazes.

Humanização Continuada: A Dra. Leonor enfatiza a importância de uma gestão humana, que ouça os servidores e aproveite os diversos talentos, mesmo diante de visões ortodoxas que podem dificultar o avanço.

Segundo a entrevistada: "A universidade, ela é muito diferente… a gente não pode querer um padrão só. Você tem que ter paciência. Você tem que ouvir, ouvir, ouvir, propor, rever, porque senão você não consegue. Gestão de pessoas é gente cuidando de gente", finaliza.

A gestão da Dra. Leonor Gonçalves na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG demonstra uma trajetória de profundo compromisso com a reestruturação e modernização dos processos de recursos humanos, sempre com um olhar atento às necessidades dos servidores e da instituição. Desde a reorganização administrativa interna, passando pela expansão dos serviços de saúde ocupacional, a digitalização massiva de processos com a implementação do SEI, até a institucionalização de espaços de diálogo como a Semana do Servidor, a PRORH buscou democratizar o acesso à informação, otimizar fluxos de trabalho e humanizar as relações. As conquistas alcançadas, muitas vezes em meio a restrições orçamentárias e desafios globais como a pandemia, consolidaram a importância do setor e prepararam a universidade para as demandas futuras, especialmente com a política de alocação de vagas para técnicos, visando uma distribuição mais estratégica da força de trabalho.