SE
MA
NA

do
Servidor
UFMG

2025

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

Depoimentos dos Vice-Diretores do Departamento de Administração de Pessoal

SUMÁRIO

Márcio Eustáquio Silva..... 3

Saiuri Soares Muniz Marques.....6

Pablo de Souza Pereira..... 10

Márcio Eustáquio Silva

Vice-Diretor do Departamento de Administração de Pessoal - DAP (20/01/2015 a 12/03/2017)

A entrevista com o Senhor Márcio Eustáquio Silva, um servidor aposentado da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) no cargo de assistente em administração e ex-vice-Diretor do Departamento de Administração de Pessoal (DAP), sumariza sua significativa trajetória profissional e acadêmica.

Márcio Eustáquio Silva iniciou sua vida profissional como pintor de flores secas naturais, seguido por quase dez anos na indústria têxtil, onde seu pai também trabalhava. Sua função final na indústria foi no Planejamento e Controle de Produção (PCP). Após uma crise geral no Brasil em 1983, que resultou em demissões e redução salarial, ele pediu demissão para tirar um "ano sabático" utilizando suas economias, pois trabalhava ininterruptamente desde os 11 (onze) anos.

A oportunidade de ingressar na UFMG surgiu através de seu irmão gêmeo, Marcelo Eustáquio Silva, que trabalhava no Laboratório de Nutrição e Gnoto Biologia do Instituto de Ciências Biológicas (ICB). Embora Márcio não tivesse formação em biologia, tendo estudado química para siderurgia/metalurgia no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), ele aceitou o desafio de ajudar seu irmão na finalização de experimentos de mestrado, sendo contratado via Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP) como "técnico de laboratório". Após um ano e meio e a conclusão da tese sobre deficiência de vitamina D em ratos e camundongos, Márcio, que possuía formação em contabilidade e administração, optou por concorrer a uma vaga de assistente em administração em um concurso da UFMG. Ele tomou posse nesse cargo no ICB e, com a intervenção de seu antigo supervisor, Professor Enio Cardillo Vieira, permaneceu no Instituto, onde ajudava na administração do departamento e, quando necessário, no Laboratório de Nutrição e Gnoto Biologia.

Após a posse, Márcio foi transferido do laboratório para o apoio administrativo do ICB a pedido do Diretor Tomaz Aroldo da Mota Santos. Suas responsabilidades incluíam compras, almoxarifado e

patrimônio, áreas com as quais já tinha alguma familiaridade. Nesse período, Márcio participou ativamente da reestruturação do setor administrativo, defendendo a separação das funções de compra e pagamento para evitar conflitos de interesse e promover a checagem mútua. A chegada dos primeiros computadores para as unidades acadêmicas e a participação em cursos e discussões sobre a nova Lei de Compras e Licitações (Lei 8.666/1993) auxiliaram na organização e aumentaram sua confiança.

Entre 1994 e 1996, Márcio atuou na direção do Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino (SINDIFES), uma experiência que lhe proporcionou um conhecimento mais amplo da universidade. Após o mandato sindical, ele retornou ao ICB, onde inicialmente considerou voltar ao laboratório, mas optou por trabalhar na secretaria do departamento, um ambiente mais estável onde sentia que podia ajudar mais.

Em 2013, após sofrer um infarto e retornar de um afastamento, Márcio percebeu que não se adaptava mais à secretaria, especialmente à função de vice-secretário, que exigia paciência para reuniões. Faltando dois anos para se aposentar, ele decidiu mudar de Unidade e foi convidado pela Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos, Leonor Gonçalves, para atuar como Vice-diretor no DAP. Inicialmente, enfrentou "certa hostilidade" e a sensação de "cair de paraquedas", o que significava não ser querido ou desejado. Para se adaptar, Márcio dedicou os primeiros três meses a um intenso estudo do material disponível no DAP, incluindo legislação, normas e o site, além de conhecer todas as divisões e chefias. Essa dedicação lhe permitiu aprender "muita coisa sobre as normas que regem o setor de pessoal das instituições públicas". Sua convivência no DAP melhorou significativamente quando Rosângela Pereira Marques assumiu a diretoria do Departamento, e a gestão se tornou "compartilhada" e "fluiu naturalmente", resultando em muitas conquistas.

Márcio destacou dois grandes desafios e conquistas em sua passagem pelo DAP:

Execução de 6.700 (seis mil e setecentos) Processos: O governo federal solicitou a revisão e o refazimento de 6.700 (seis mil e setecentos) processos de uma classe específica que havia sido cancelada. Com a ajuda de Natália Másala Teodósio, Márcio dedicou um ano e meio a essa tarefa, finalizando-a uma semana antes de sua aposentadoria.

Recuperação de Crédito: Este foi o desafio mais significativo, envolvendo mais de 400 (quatrocentos) processos de pagamentos indevidos pela universidade, inclusive a ex-servidores como professores substitutos, com intensa pressão do governo federal para a recuperação. Márcio desenvolveu uma metodologia de trabalho em que lia os processos, identificava os que tratavam do mesmo assunto e fazia um resumo das providências necessárias, encaminhando-os ao setor responsável. A chegada de Camila

Silva de Oliveira Gomes, funcionária experiente em refazer processos de aposentadoria, tornou o trabalho mais dinâmico. Camila fazia o contato inicial com os devedores, e Márcio intervinha na "segunda instância" para explicar a situação, muitas vezes levando à negociação e recuperação de valores.

O trabalho no DAP, especialmente na recuperação de crédito, teve um impacto e legado significativos: levou à criação de uma regra pela procuradoria jurídica da UFMG, normatizando o que deveria ser cobrado ou não e como. Essa normatização, que incluía relatórios detalhados com valores financeiros e percentuais aceitáveis de cobrança, serviu de base para uma normatização para todo o Brasil, partindo da UFMG. Este período foi essencial para a organização e o saneamento dos processos de recuperação de crédito, resolvendo milhares de processos sem solução.

Márcio considera sua passagem pelo DAP extremamente gratificante, pois foi a primeira vez em sua vida que pôde aplicar diretamente seus conhecimentos de direito e contabilidade, além de suas habilidades como técnico em química e administrador. Ele via a administração como "fazer pessoas fazerem o que precisa ser feito".

Uma curiosidade sobre Márcio é seu apreço pelo futebol de salão, modalidade que sempre gostou de praticar como zagueiro e goleiro. Ele era um entusiasta e torcedor do time de futsal do DAP na Semana do Servidor, admirando o alto nível dos jogadores do departamento, que descreveu como "jogadores de nível profissional".

Ao se aposentar, Márcio observou uma mudança positiva no relacionamento com os colegas; apesar da hostilidade inicial, a maioria dos funcionários do DAP se tornou acessível e se dava bem com ele. Seu maior aprendizado no DAP foi a importância de "fazer a coisa certa e preocupar de estar fazendo a coisa certa", evitando a arrogância de achar que sabe tudo e, assim, minimizando erros.

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.

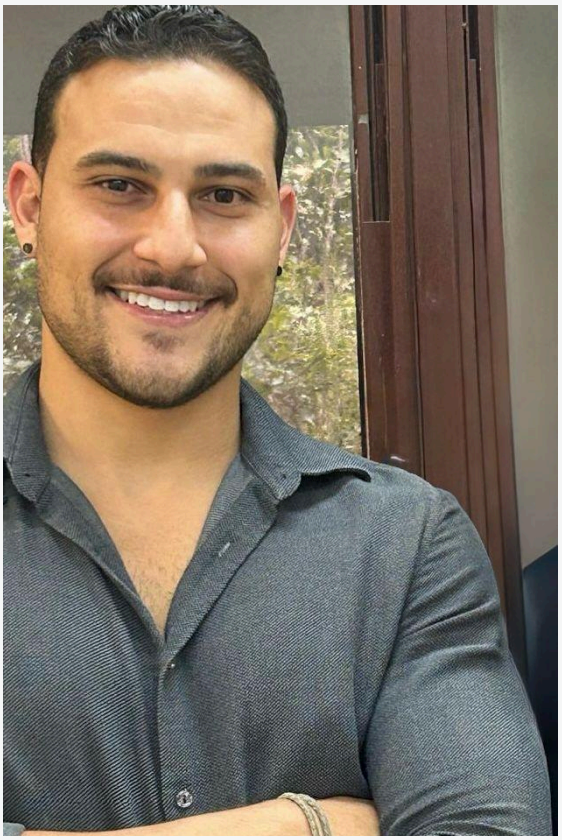
Apesar dos desafios, a gestão de Saiuri Marques tem sido marcada por avanços significativos. O DAP atingiu quase 100% dos registros de legalidades nas concessões de “aposentadorias e pensões”, bem como no processamento das “admissões”, o que representa uma "superação" e um sinal do amadurecimento da 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.



Pablo de Souza Pereira

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

Pablo de Souza Pereira é o atual vice-diretor do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Nascido em Belo Horizonte e residente na região da Pampulha, Pablo sempre teve um apreço e conexão com o campus da UFMG. Inicialmente, seu interesse era em Comunicação Social, especificamente Publicidade e Propaganda. Ele prestou vestibular para a UFMG e para a Universidade Federal de Viçosa (UFV). Embora a UFMG oferecesse as três habilitações de Comunicação Social, Pablo ingressou na UFV em Jornalismo, com a intenção de, futuramente, transferir-se para Publicidade e Propaganda na UFMG. No entanto, a transferência não se concretizou, e ele se formou em Jornalismo na UFV em 2009, com formatura em 2010. A desobrigação do diploma para a carreira de Jornalismo, surgida próximo à sua formatura, desvalorizou a profissão e o desencorajou a segui-la. Diante disso, em 2010, Pablo decidiu estudar para concursos públicos. Após uma breve experiência como assessor de comunicação e um período trabalhando na Prefeitura de Belo Horizonte, ele foi convocado pela UFMG.

Pablo ingressou na UFMG em agosto de 2011, aos 23 (vinte e três) anos, na Divisão de Aposentadoria e Pensão (DAPP) do DAP. Essa foi sua primeira experiência profissional significativa. Começando em funções operacionais, ele galgou posições à medida que desenvolvia suas habilidades. Durante este período, o servidor concluiu uma pós-graduação em Gestão Pública. Sua ascensão no Departamento inclui a posição de Vice-diretor da DAPP, a convite de sua então diretora, Saiuri Soares Muniz Marques, e, posteriormente, Diretor da DAPP, função que ocupou de 2017 a 2022. Em 2022, com a aposentadoria da então diretora Rosângela Pereira Marques, Saiuri, que havia se tornado vice-diretora do departamento, convidou Pablo para assumir a vice-diretoria do DAP. Ele aceitou o desafio, mesmo

não se sentindo totalmente preparado para uma função de gestão departamental, mas confiando na visão de Saiuri e na expertise da equipe. Ele está nessa função há quase três anos e meio.

A gestão de Pablo no DAP é marcada por importantes conquistas:

Organização de Processos de Trabalho durante a Pandemia: Embora estivesse na DAPP na época, a pandemia exigiu a estruturação dos processos de trabalho, a melhoria da comunicação interna e externa, e o aprimoramento de formulários, deixando o departamento "muito organizado".

Participação no Programa de Gestão e Desempenho (PGD): A Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), da qual o DAP faz parte, atuou como plano piloto do PGD, tornando-se um "espelho" para outros setores da universidade. Pablo considera essa liderança no PGD uma grande conquista, exigindo um repensar do trabalho, a pactuação de metas e entregas, e uma comunicação mais objetiva. A equipe do DAP participou ativamente da implantação do PGD na universidade, dialogando com Pró-Reitoras, participando de eventos em Brasília e conscientização sobre a importância e a viabilidade do programa para os técnicos administrativos.

Incentivo à Capacitação dos Servidores e Gestores: A gestão de Pablo e Saiuri implementou um planejamento anual que incentiva as "licenças capacitação", permitindo que servidores e gestores se afastem para se capacitar sem prejuízo para o setor. Essa iniciativa, que se tornou uma cultura no departamento, busca o retorno do aprendizado para a melhoria dos processos, o desenvolvimento pessoal e o aumento da satisfação dos servidores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais leve e a ampliação dos horizontes.

Contudo, Pablo e o DAP enfrentam desafios contínuos:

Melhoria da Estrutura Física e Acessibilidade: Há uma missão contínua de aprimorar a estrutura física do departamento, especialmente a acessibilidade para aposentados, pensionistas e servidores com deficiência (PCDs), incluindo a busca por uma plataforma elevatória para o segundo andar, adequação de banheiros e melhoria da recepção. Também há preocupação com a segurança da Divisão de Arquivo, incluindo um sistema de incêndio para proteção dos documentos funcionais.

Morosidade e Burocracia: Um grande incômodo para Pablo é a lentidão dos processos licitatórios e a burocracia na aquisição de materiais e consertos de equipamentos, questões que não dependem diretamente de sua atuação.

Responsabilidade Constante e Gestão de Pessoas: O cargo de direção exige uma responsabilidade 24 (vinte e quatro) horas por dia, com a sensação de "missão cumprida" nunca ocorrendo. Trabalhar com pessoas de diferentes perfis, gerações e hierarquias é um desafio diário que exige aprendizado e adaptabilidade.

Interação Constante e Dinâmica com Órgãos de Controle (Controladoria Geral da União - CGU e Tribunal de Contas da União - TCU): Um dos maiores desafios reside no contato contínuo com a CGU e o TCU. Esses órgãos evoluíram significativamente seus sistemas, permitindo o cruzamento de informações e o envio de demandas praticamente em tempo real. O departamento lida com um grande volume de análises e uma troca de informações quase instantânea, o que difere das demandas esporádicas e demoradas do passado. A inteligência artificial (IA) já faz parte desses sistemas, auxiliando os órgãos de controle a definir o que consideram uma resposta satisfatória.

Disparidade Tecnológica e Identificação Precoce de Irregularidades: Os órgãos de controle possuem ferramentas avançadas para cruzamento de dados e interface com diversos sistemas, que não são as mesmas disponíveis para o departamento. Essa disparidade permite que os órgãos identifiquem irregularidades de forma muito rápida, cobrando uma atuação para a qual o departamento muitas vezes não tem sucesso na comunicação, especialmente em casos de aposentados e pensionistas.

Carga de Trabalho e Força de Trabalho Insuficiente: As demandas em tempo real e o volume gerado pelos órgãos de controle, junto à migração de requerimentos para o SouGov impõem uma grande demanda de trabalho que centraliza atendimentos e análises antes feitas por outras Seções de Pessoal. A força de trabalho atual não é suficiente para suprir todas as demandas e responder adequadamente, exigindo uma conciliação constante com as rotinas normais do departamento.

Risco Crescente de Responsabilização e Acesso à Informação: A intensificação das cobranças e a agilidade na identificação de irregularidades, aliada à complexidade e atualização constante dos normativos da área de pessoal, aumentam o risco de responsabilização para os gestores do departamento. Há uma preocupação significativa sobre como o departamento pode atuar e ter acesso às mesmas informações e ferramentas que os órgãos de controle possuem para prevenir irregularidades.

Impacto Futuro da Inteligência Artificial (IA): O desenvolvimento contínuo da IA pelos órgãos de controle representa um desafio para os próximos anos, pois a IA já estabelece parâmetros para respostas satisfatórias, aumentando a complexidade e celeridade na comunicação. No entanto, a evolução tecnológica também traz a expectativa de expansão da ferramenta para auxiliar no atendimento

de dúvidas de servidores e automatização de registros e cálculos, minimizando o trabalho humano para tarefas repetitivas e auditoria interna.

A trajetória de Pablo de Souza Pereira no DAP da UFMG é um exemplo de crescimento contínuo e dedicação. Desde sua entrada em 2011, ele tem contribuído significativamente para a organização e modernização do departamento, especialmente na implementação do PGD e no fomento da capacitação dos servidores. Os desafios na gestão do departamento são multifacetados, incluindo a complexidade e a velocidade da interação com órgãos de controle, a limitação de recursos tecnológicos internos, a insuficiência de força de trabalho para lidar com o volume de demandas e o crescente risco de responsabilização. A constante evolução dos sistemas de controle, impulsionada pela inteligência artificial, sublinha a urgência de buscar soluções para equipar o departamento com as ferramentas e a capacidade necessárias para enfrentar esses desafios de forma eficaz. Seu compromisso em melhorar o ambiente de trabalho, mesmo diante de desafios como a burocracia e a infraestrutura, criando mecanismos de valorização dos servidores e buscando a excelência no trabalho, aliados à evolução tecnológica, demonstra uma visão estratégica e humanizada da gestão de pessoal.