



**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.....	16
Gilmar Lima Guimarães.....	25
Helena Maria de Deus Castro.....	28
Rosângela Pereira Marques.....	31
Saiuri Soares Muniz Marques.....	36



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)

Histórico de funções exercidas

“Ingressei na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) como servidora em 1981, iniciando minhas atividades na Seção de Aperfeiçoamento e Treinamento (SAT) da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DSA) do Departamento de Pessoal (DP).

A estrutura do DP, até 1982/83, cumpriu a previsão legal estabelecida no Decreto Lei nº 200, de 1967. Em 1982/83, com a implantação da avaliação de desempenho, de realização obrigatória prevista na Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que instituiu o Novo Plano de Classificação de Cargos (NPCC) no serviço público federal, em virtude da especificidade e complexidade do processo definido pelo governo, a diretora do DP percebeu a necessidade de ter uma seção, ainda que de caráter informal, para cuidar das demandas decorrentes do processo de avaliação de desempenho.

O NPCC, instituído pela Lei nº 5.645/1970, foi implantado em 1976. Este plano foi parte de uma reforma administrativa mais ampla, prevista no Decreto-Lei nº 200, de 1967. No NPCC foram enquadrados os servidores regidos pela Lei nº 1.711, de 1952 (antigo estatuto dos servidores públicos federais) e os empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que permaneceram nesta condição até dezembro de 1990, quando foi instituído o Regime Jurídico Único (RJU), com a edição da Lei nº 8.112, de 1990.

Comecei a trabalhar no DP na Seção de Aperfeiçoamento e Treinamento, tendo chefiado esta Seção até março de 1986, quando assumiu a direção do DP, o Senhor Renato de Castro, que permaneceu na



direção até junho de 1988, sendo sucedido pelo administrador João Bosco Alves Queiroz, indicado pelo Reitor, Professor Cid Velloso, para assumir esse cargo.

Em 1987, após trabalho inicialmente conduzido pela Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal (CNDP), subsequentemente incluindo a participação de dirigentes de associação de servidores técnicos e docentes locais, posteriormente incorporando as contribuições da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Públicas de Ensino Superior do Brasil (FASUBRA) e da Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (ANDES), foi editado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), por meio da Lei nº 7.596/1986, Decreto nº 94.664, de 1987, e Portarias do Ministério da Educação (MEC) nº 474 e 475, de 1987.

O enquadramento dos servidores docentes, técnicos e administrativos foi feito por uma comissão paritária composta por 4 (quatro) servidores indicados pela reitoria, 4 (quatro) servidores técnicos e administrativos, eleitos em assembleia concorridíssima, e 4 (quatro) docentes também indicados em assembleia. Esta comissão propôs o enquadramento, e encaminhou para a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC), que após análise e aprovação dos técnicos daquele Ministério, encaminhou para publicação no Diário Oficial da União (DOU). Após a publicação foi possível calcular os valores retroativos para pagamento dos ganhos salariais, cujo efeito financeiro retroagiu a abril de 1987. O cálculo foi feito pelo DP, com processamento pelo Centro de Computação (CECOM).

Com a publicação do enquadramento no DOU, o Professor Cid Velloso indicou para diretor do DP o Senhor João Bosco Alves Queiroz, membro indicado para a Comissão de Enquadramento. Ao assumir o cargo, o novo diretor convidou para trabalharem na sua assessoria a Senhora Maria Cristina Viotti Chiari, até então lotada e em exercício na Faculdade de Farmácia, o Senhor Irany Campos, até então lotado e em exercício no Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Cármen Regina Maia, até então lotada e em exercício na Faculdade de Educação (FAE).

Em julho de 1989, o DP passou a funcionar no segundo andar da Unidade Administrativa III (UAIII), na ala ao lado da mata às margens da Avenida Antônio Abrahão Caram. Nesta mesma unidade, no andar térreo, nas duas alas funcionavam, precariamente e provisoriamente, os laboratórios do Departamento de Química, que haviam sido destruídos por um incêndio. As novas instalações estavam em construção. Na ala da frente, no segundo andar, funcionava o Departamento de Fisioterapia e Terapia Ocupacional.



A UAIII, após a saída dos laboratórios de química e com a criação do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), passou a abrigar as instalações do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e DRH. Também passou a abrigar o Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA), o Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP) e o Projeto Manuelzão.

Com o PUCRCE implantado, foi constituída a Comissão Permanente de Pessoal Técnico e Administrativo (CPPTA). Fui indicada pela Reitoria, juntamente com Leila Tofani Paolucci, para ser representante da administração central na CPPTA.

Fui Assistente do Diretor do DP nas gestões de João Bosco Alves Queiroz (de 1988 a março de 1990), Aroldo Batista (de março de 1990 a março de 1994) e Maria Cristina Viotti Chiari (de março de 1994 a julho de 1995).

Em abril de 1995 fui indicada pelo Professor Tomaz Aroldo da Mota Santos, então Reitor da UFMG, para receber a Medalha da Inconfidência/Insignia.

Assumi a Diretoria do DP em julho de 1995, após o falecimento da diretora Maria Cristina Viotti Chiari, permanecendo nesta função até novembro de 2006. Nesta função trabalhei com os reitores Tomaz Aroldo da Mota Santos, Francisco César de Sá Barreto, Ana Lúcia Almeida Gazzola e Ronaldo Tadêu Pena.

Foram assistentes da diretoria do DP, no período de 1995 a 2006, Vânia Lúcia de Souza Veiga e Olavo Morato de Andrade.

Fui Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos de novembro de 2006 a janeiro de 2012 nas gestões de Ronaldo Tadêu Pena e Clélio Campolina Diniz. Em fevereiro de 2012 fui convidada a assumir a função de Assessora do Reitor, permanecendo nesta função até março de 2012.

Em março de 2012 fui convidada para ser Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CGDP) da Secretaria de Ensino Técnico/MEC, onde permaneci até novembro do mesmo ano.

Em novembro de 2012, aceitei o convite para trabalhar na Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), para implantação da folha de pagamento daquela empresa, onde permaneci até junho de 2015.



Retornei a Belo Horizonte em julho de 2015, ficando lotada no Gabinete da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) até agosto, quando, em setembro de 2015 fui convidada para ser diretora da Coordenação Geral de Recursos Humanos da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (CGRH/SESU/MEC), onde permaneci até julho de 2016, retornando a UFMG com lotação na PRORH até fevereiro de 2017, quando fui designada para a direção do DRH que passava por uma crise interna, ficando até junho de 2018.

Em junho de 2018, fui dispensada da função de diretora do DRH, e na sequência convidada pela diretora do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI), Adriana Maria Valladão Novais Van Petten, para integrar a equipe daquela Unidade, onde permaneci até 24/03/2024, véspera da data da minha aposentadoria.

Durante o período que trabalhei no NAI/UFMG, fui responsável por propor a direção do Núcleo, os elementos necessários à defesa da instituição nas ações judiciais e processos administrativos referentes à acessibilidade, inclusão e reservas de vagas para pessoas com deficiência (PCD), bem como propostas de projetos, editais de concurso vestibular e de processos seletivos de estágio. Fui 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*.

Histórico Profissional e Acadêmico

Acadêmico

“Ingressei na UFMG, como estudante, em março de 1974. Participei e fui aprovada no último vestibular unificado realizado no Mineirão. Selecionada em 54º (quinqüagésimo quarto) lugar para o curso de pedagogia, tendo concluído em 1997 duas habilitações: Orientação Educacional e Supervisão Escolar.

Participei do Projeto de Pesquisa *Estágios em Educação* coordenado pela Professora Magali de Castro da Faculdade de Educação (FAE) da UFMG.



Fui monitora da disciplina Estágios em Administração Escolar do Departamento de Administração Escolar da FAE.

Fiz o Curso de Especialização em Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos FAE/PROEX/UFMG, 1986.

Corresponsável por ministrar o conteúdo no Curso de Especialização em Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos – FAE/UFMG para servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Na chefia do Núcleo de Assessoramento à Pesquisa da Faculdade de Educação (NAPq/FAE) participei 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*.

Fiz o curso de Aperfeiçoamento em Recursos Humanos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da UFMG. Graduei-me em Direito pela Faculdade de Direito da UFMG (1992 a 1997).”

Profissional anterior ao ingresso na UFMG

- “01/03/1971 a 31/07/1972: Professora do Mobral em Bambuí no estado de Minas Gerais (MG)
- De 16/08/1973 a 31/01/1974: Auxiliar de escritório na Comercial de Máquinas Agrícolas – Bambuí/MG
- De 01/01/1975 a 31/03/1976: Auxiliar de escritório na Ari Elétrica – Belo Horizonte/MG
- 01/04/1976 a 31/01/1978: Estagiária da Fundação do Bem-estar do Menor no Projeto Centro Integrado de Atendimento ao Menor (CIAME) – Bairro Vale do Jatobá, Belo Horizonte (BH)
- 01/02/1978 a 30/06/1979: Professora da Escola Albert Einstein – BH
- 01/07/1979 a 30/06/1980: Estagiária da Divisão de Treinamento do Centro de Treinamento da Telecomunicações de Minas Gerais S/A (TELEMIG)
- De 01/09/1980 a dezembro de 1981: Auxiliar de Secretariado do Instituto Padre Machado – BH”

Profissional após ingresso na UFMG

“Enquanto chefe da Seção de Treinamento e Aperfeiçoamento organizei o encontro da 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.



Fui 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 FASUBRA, Pedro Alcântara Moreira, o presidente do Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte, Montes Claros e Ouro Branco (APUBH), Elias Antônio Jorge, e o presidente da Associação dos Servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (ASSUFEMG) que foi representado por Irany Campos. Estes passaram a integrar os trabalhos da comissão interna.

O resultado deste trabalho foi apresentado para os dirigentes das IFES autárquicas, que acatando os trabalhos elaborados pela comissão interna da UFMG, constituíram 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, integraram a comissão nacional.”

Chefia do Núcleo de Assessoramento à Pesquisa da Faculdade de Educação (NAPq/FAE) - 1986 a 1988

“Na chefia do NAPq/FAE participei 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 estive lotada na FAE/UFMG, participei ativamente das discussões nacionais do plano de cargos e salários elaborado pela FASUBRA, representando a ASSUFEMG, bem como das discussões internas ocorridas na UFMG.

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



Assessoria da Diretoria do Departamento de Pessoal (DP) - junho/1988 a julho/1995

“Entre junho de 1988 e 17 de julho de 1995 atuei 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). Fiquei responsável pela assinatura dos atos de pessoal delegados pelo Reitor e Diretor de Pessoal aos seus assistentes. Eventualmente, cheguei a substituir esses diretores na sua ausência.

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

Fui indicada pelo Reitor Cid Veloso, juntamente com Leila Tofani Paolucci, representante da reitoria na CPPTA, na época presidida por Flávio Tonelli Vaz. O primeiro colegiado da CPPTA foi responsável por criar e normatizar a 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), secretarias de controle interno do MEC e do Ministério da Administração Federal 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, de 1990 – RJU que alterou as relações de trabalho com o enquadramento de todos os empregados regidos pela CLT no regime jurídico, com a devida adequação da aplicação de direitos e deveres de forma igualitária 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 da Administração Federal (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, 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.

O DP, desde a implantação do NPCC, em 1976, foi referência para as demais instituições de ensino autárquicas, e a partir de 1994 permaneceu sendo referência na execução das atividades de pessoal, em especial no estudo, normatização e aplicação da legislação de pessoal para todas as instituições federais de ensino.

É importante deixar registrado que, no período em que vigorou a validade de 30 (trinta) dias das medidas provisórias (MPs) editadas pelo Governo Federal, sobrecarregou muito a Divisão de Legislação Direitos e Deveres (DLDD) do DP, que era responsável pelo estudo e normatização da aplicação interna da legislação. Trinta dias não era um tempo suficiente para estudo e implementação das novas normas, e quando não eram votadas pelo Congresso Nacional neste período perdiam a validade e não podiam ser reeditadas com o mesmo conteúdo. O governo federal acabava por editar Medidas Provisórias contendo diferentes conteúdos como forma de solucionar a proibição de reedição. Algumas MPs eram uma mistura tão grande de assuntos que dificultava o estudo e a normatização da aplicação.

Em 1996 a Sesu/MEC, cuja diretora era a Professora Vanessa Guimarães Pinto, ex-Reitora da UFMG, permitiu a ampliação do número de Cargos de Direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs). Com o estudo realizado pela Assessoria do DP, com base nas demandas da UFMG, propôs-se a criação de cargos de direção. Foi possível então propor a criação da PRORH, do Serviço de Assistência Médico Social (que passou a ser denominado Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador - SAST), bem como transformar a Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento em Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), vinculado diretamente à PRORH. Além do aumento de CD que possibilitou que todos os Pró-Reitores passassem a ser remunerados com CD2 e os respectivos adjuntos serem remunerados com CD4, foram criadas algumas assessorias para a Reitoria e as chefias de Divisão do DP passaram a ser remuneradas com FG1. A criação de novos CD e FG proporcionou, naquele momento, a melhoria da estrutura de funções da Reitoria, de órgãos da administração central e de chefias de departamentos acadêmicos, que haviam sido criados sem que houvesse a gratificação correspondente, pois a estrutura de funções havia sido implantada com o PUCRCE. Novo aumento de CD e FG somente veio a ocorrer na implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).



Desta forma a PRORH foi criada em 2000, já com uma estrutura de Pró-Reitor, Pró-Reitor adjunto, secretaria e assessoria, com a remuneração equiparada às demais Pró-Reitorias da UFMG.

O Reitor Tomaz Aroldo havia criado a Assessoria Especial de Recursos Humanos (AERH) no final de seu mandato, tendo encomendado a elaboração da proposta de reestruturação do Departamento de Pessoal, o que foi feito com a participação do DP, DRH e CPPTA.”

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

“Na direção do DP fui responsável pela implantação da folha de pagamentos processada pelo Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) em decorrência da 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 universidade, 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 envolviam 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 o 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, o Pró-Reitor Adjunto de Planejamento, Professor Marcelo 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 COPEVE. é conhecido pela comunidade como a churrasqueira do DP.



Durante o período de afastamento por doença de Cristina Viotti (1994 a 1995) até o seu falecimento acumulei as funções da diretoria do DP e da assessoria.

Outro fato marcante e importante ocorreu quando, em 1994, o Governo federal redistribuiu vagas para concursos públicos para os hospitais universitários. O Hospital das Clínicas (HC) da UFMG recebeu 903 (novecentas e três) vagas para cargos de nível de apoio, nível médio e nível superior. Os aprovados no concurso para essas vagas iriam substituir os servidores terceirizados “irregularmente” nos hospitais universitários, uma vez que a partir de 1991 não houve autorização para realização de concursos públicos. Este fato gerou grande tensão entre os empregados terceirizados que, caso não fossem aprovados, seriam desligados da instituição.

A Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DSA) do DP fez uma força tarefa, com a participação de ex-Diretores do HC para realização do concurso e nomeação dos aprovados, visto que havia a possibilidade de vir a ser proibida a realização de concursos públicos e reposição de vagas, após a posse do novo governo, em 1995.

Entre os meses de agosto e dezembro de 1994 foram realizadas todas as etapas do concurso público, inclusive com prova prática para alguns cargos de nível de apoio. Pela primeira vez, a DSA contou com a estrutura utilizada pela Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE) para realização do vestibular no concurso público, com controle absoluto do sigilo necessário à elaboração, revisão e aplicação das provas, o que garantiu a tranquilidade e confiabilidade necessária ao certame que envolveu cerca de 10.000 (dez mil) candidatos inscritos tanto para as vagas do HC quanto para demais cargos/vagas existentes em toda a UFMG.

Até o final de 1994, além das 903 (novecentas e três) vagas destinadas exclusivamente para o HC, a UFMG possuía cerca de 700 (setecentas) vagas decorrentes de aposentadorias, exonerações e falecimentos de pessoal da ativa vinculados às unidades acadêmicas e administrativas. No dia 21 de dezembro de 1994 foi publicada a homologação do concurso no Diário Oficial da União e no dia 22 a nomeação de cerca de 1600 (mil e seiscentos) candidatos aprovados e classificados neste grande certame.

Em 1995, com a posse do novo governo federal, os concursos públicos e respectivas nomeações foram suspensos, tendo a UFMG conseguido amenizar as perdas de servidores técnicos-administrativos em educação (TAE) com a proibição de novas nomeações nos primeiros anos de governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC).



Ainda sobre os fatos marcantes da gestão, vale ressaltar que, com a entrada no SIAPE em 1995, e com a obrigatoriedade de envio dos atos de pessoal para apreciação do TCU, ocorreram muitos cortes de remuneração dos servidores, principalmente dos aposentados e pensionistas.

A Procuradoria Jurídica da UFMG colaborava com o DP na análise e aplicação da legislação de pessoal, em especial dos servidores regidos pela CLT. Muitos itens constantes do aviso de créditos dos servidores ativos, aposentados e pensionistas eram decorrentes da aplicação da interpretação interna da UFMG e de ações judiciais, bem como de orientações do SIAPE e MEC que foram sendo revistas ao longo dos anos.

Os servidores regidos pela CLT, ao serem transpostos para a Lei nº 8.112, de 1990, levaram para o novo regime todas as parcelas remuneratórias que constavam de seus avisos de crédito, aos quais foram sendo aplicados todos os reajustes concedidos pelo Governo. Esses valores foram sendo questionados pelas auditorias, o que resultou em cortes de pagamentos e ingresso em novas demandas administrativas e ações judiciais.

Os procuradores e assistentes jurídicos que compunham o quadro de servidores da Procuradoria Jurídica e da assessoria do DP passaram a integrar o quadro da Procuradoria Federal, mantendo sua atuação na defesa dos interesses da União e da UFMG.

Outro fator que contribuiu para os cortes de vantagens de aposentados e pensionistas foi a análise obrigatória dos atos de pessoal pelo TCU a partir de 1988. Na UFMG os processos começaram a ser enviados para análise daquela Corte de Contas progressivamente a partir de 1995. Várias vezes prevaleceu a interpretação da UFMG, mas na grande maioria, houve alteração dos cálculos das parcelas de pagamento, como por exemplo, na aplicação da Gratificação de Atividade de Ensino (GAE) sobre a vantagem pessoal, decorrente do enquadramento no PUCRCE, e na vantagem pessoal, decorrente de ganhos judiciais, que só podiam ter reajuste linear e a UFMG aplicava todos os percentuais de reajustes que incidiam sobre o vencimento básico.

Em razão destes cortes, os servidores aposentados e pensionistas ingressaram na justiça para manter o cálculo da UFMG. Muitos lograram êxito, boa parte perdeu. Este fato gerou um volume grande de serviços para o Departamento de Administração de Pessoal (DAP) que tinha que atender as demandas oriundas do TCU, refazendo cálculos dos cortes determinados por aquela Corte de Contas, bem como fornecer documentos para aqueles que ingressaram com ação judicial, além do atendimento presencial para esclarecimentos aos interessados.



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

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

Ainda na CPRH/ANDIFES participei da elaboração de proposta de carreiras para docentes e técnico-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.

Fui presidente da Comissão Interna de Enquadramento do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), conforme Portaria nº 11, de 24 de fevereiro de 2005, emitida pela Reitora da UFMG à época, Professora Ana Lúcia Almeida Gazzola.

Fui convidada a apresentar os avanços conseguidos no PUCRCE, em especial incentivos de titulação e progressões, para os servidores da Fundação Oswaldo Cruz em BH/MG.

Ministrei 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) e Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), assim como sobre aposentadoria para servidores da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e UFV.

Coordenei 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 coordenei a comissão local para a realização da Conferência Regional de Educação, em parceria com o MEC e MPOG, bem como a implementação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) na UFMG e em outras instituições federais em Minas Gerais.



Fui convidada pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério de Administração e Reforma do Estado 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.

Sob a minha gestão, o DAP contribuiu com a redação de várias orientações normativas tanto do MEC quanto do Ministério de Administração e Reforma do Estado.

Fui convidada pela Pró-Reitora de Recursos Humanos, Professora Elizabeth Spangler Andrade Moreira, para assumir a Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos em novembro de 2006. Aceitei o convite, permanecendo na função de novembro de 2006 a fevereiro de 2012.

Um fato interessante, e 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.”





Olavo Morato de Andrade

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

Entrevistadora: Rosemary Coutinho da Silva Jácome

Rosemary: Bom dia! Nós estamos iniciando a entrevista com o senhor Olavo Morato de Andrade, que foi Ex-Diretor do DAP e é uma conversa em que ele vai expor os maiores desafios, o período dele na gestão e as questões profissionais que contribuíram para a sua carreira. Bom dia, Olavo, a palavra é sua.

Olavo: Bom dia a todos. Primeiramente agradeço o convite. Fiquei muito satisfeito porque é o momento da gente relembrar um pouco do que foi a trajetória na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Eu acho que isso é uma iniciativa muito bacana.

Rosemary: A gente que agradece, viu, Olavo, a sua disponibilidade e atenção com a gente.

Olavo: É uma satisfação nesse momento comemorar os 25 (vinte e cinco) anos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). É uma coisa muito boa, porque a PRORH sempre foi um desejo, um anseio do servidor em busca daquilo que a gente sempre quis, que é uma gestão mais próxima do servidor, uma gestão mais eficiente. Enfim, eu acho que foi, digamos, um presente para todos os servidores à criação da PRORH.

Rosemary: Eu queria, se você puder contar um pouco, como foi seu ingresso na UFMG, como foi antes de você chegar lá no DAP ou se você já foi assumindo direto no DAP. Peço também que fale da sua formação, por favor.



Olavo: Bom, a minha trajetória, tanto acadêmica como profissional, sempre esteve muito ligada à UFMG. Eu fiz duas graduações na UFMG: psicologia e direito. Depois tive a oportunidade de fazer um mestrado fora do país.

Rosemary: Em qual área?

Olavo: Oi?

Rosemary: O mestrado foi em qual área?

Olavo: Foi em teoria crítica dos direitos humanos.

Rosemary: Ah, que interessante. Na área do direito então?

Olavo: Isso foi em Sevilha, na Espanha. Foi um momento muito bacana. Foi um ano extremamente proveitoso e uma experiência fantástica. Sempre estive muito próximo da UFMG. Eu fui admitido na Universidade em 1981 e foi o meu único emprego.

Rosemary: É, eu vi aqui na história mesmo.

Olavo: Aliás, eu ingressei na UFMG em 1981 e me aposentei em 2016. Foram 35 (trinta e cinco) anos ligado a essa instituição que eu tenho o maior orgulho, enfim, que me concedeu praticamente tudo. Além dessa experiência profissional e dessa vida acadêmica, ainda fiz muitos amigos. Então isso vou levar para sempre.

Rosemary: Como foi a sua entrada no DAP? Como surgiu o convite para você assumir o Departamento de Administração de Pessoal? Eu vi que você foi assistente especial de 1998 a 2006 e foi Diretor Geral de 2006 a 2009. É isso mesmo?

Olavo: É isso. Na verdade foi uma ascensão na carreira porque eu assumi várias coordenações intermediárias na UFMG. Eu fui chefe de seção, diretor de divisão, assistente, como você disse, Vice-Diretor do DAP e depois Diretor. Foi um convite da Pró-Reitora de Recursos Humanos na época, Professora Elizabeth Spangler Andrade Moreira, e da Cármen Regina Maia, que foi a nossa Diretora do DAP. A Carmen assumiu como Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos. Eu era Vice-Diretor do DAP e, naturalmente, assumi o cargo de Diretor. Estava na Vice-Direção por muitos anos, então, acho que foi isso, foi uma ascensão, digamos, natural na carreira.

Rosemary: Um profissional de carreira, né?



Olavo: Sim, podemos dizer que sim.

Rosemary: Da seção de pessoal à Diretoria, então você teve um longo percurso. A seção de pessoal de onde Olavo?

Olavo: Eu fui chefe de algumas seções, a Seção de Admissão e Avaliação de Desempenho foi uma delas. Depois nós criamos outras: de Recondução, de Readaptação de Serviço, etc.

Rosemary: Sempre ligado a recursos humanos e pessoal?

Olavo: Sim. Depois foi criada a Divisão de Recursos Humanos também.

Rosemary: Certo.

Olavo: Daí para frente foi acontecendo. Assumi primeiro como assistente, depois como Vice-Diretor. Com o crescimento e desenvolvimento do Departamento de Administração de Pessoal e das seções a ele ligadas, fui assumindo novos cargos no Departamento, acompanhando as direções que minha carreira tomava.

Rosemary: Sim. Antes da PRORH, não é? Eu pude ver no histórico.

Olavo: Antes da PRORH. Exatamente. Então foi um processo crescente da administração. Eu fui acompanhando isso de acordo com a minha vivência, experiência e a minha formação.

Rosemary: Perfeito.

Olavo: E os cursos de psicologia e direito foram fundamentais para esse crescimento.

Rosemary: É notável a interligação entre psicologia, direito e o departamento pessoal, pois essas áreas convergem na gestão de normas e pessoas. Não é?

Olavo: É, exatamente. Eu fiz a graduação em direito quando já estava na UFMG há bastante tempo. Quando eu fui para o DAP, assim que assumi a Vice-Direção, eu vi que a legislação mudava muito.

Rosemary: Até hoje, viu Olavo.

Olavo: É, eu acho que até hoje. Então, o curso de direito propiciou maior facilidade, maior entendimento na medida que essas coisas iam acontecendo. Eu acho que isso favoreceu muito, tanto para a administração como para mim, sem dúvida nenhuma, como crescimento profissional.



Rosemary: Ah, que ótimo. Quais os maiores desafios que você enfrentou no cargo e como os superou? Porque é um cargo difícil. Como disse, você teve que fazer uma formação paralela para se capacitar.

Olavo: No período em que eu estive na Direção do DAP, uma coisa que destaco como desafio foi o atendimento às auditorias do Tribunal de Contas da União (TCU). Eu já conhecia, mas no momento que assume-se a Direção parece que o problema fica maior ainda. Foi um período de muito monitoramento do TCU nas contas da UFMG. Não sei se foi coincidência ou se está assim até hoje. Nós recebemos visitas de técnicos do TCU por dois anos.

Rosemary: Visitas presenciais?

Olavo: Presenciais, que foram aumentando com o tempo. Na minha gestão, nós chegamos a atender em um ano até três visitas de auditores do TCU.

Rosemary: No ano, muita coisa.

Olavo: Eu destaco esse desafio da minha gestão, mas, sem dúvida nenhuma, com a ajuda e o comprometimento do grupo, conseguimos superá-lo. Eu já coordenava, de certa maneira, esse trabalho de receber os auditores, fazer os encaminhamentos das demandas, etc. Então, eu já conhecia um pouco a dinâmica. Na Direção, eu tentei aperfeiçoar um pouco mais os procedimentos para esse atendimento.

Rosemary: Sem dúvida um desafio, não é?

Olavo: Foram fases que ocorreram e ajudaram a mim e ao grupo a superar esse período de auditoria. Nós fazíamos um planejamento com reuniões semanais, com descrição das responsabilidades para cada setor, enfim, foi uma coisa muito criteriosa.

Rosemary: Com servidores do DAP ajudando?

Olavo: É, e com a minha coordenação. Acredito que a minha formação em direito auxiliou bastante também.

Rosemary: Sem dúvida.

Olavo: Para essa interlocução, a interlocução entre o DAP e os auditores do TCU.

Rosemary: Porque o DAP organiza essas questões, a forma de responder, então precisa de um fundamento legal, bem organizado, sem dúvida.



Olavo: Com relação à gestão de pessoas, eu acredito que isso deve estar acontecendo até hoje.

Rosemary: Sim. Os monitoramentos são constantes. A gente não tem tanta visita, mas a gente tem os monitoramentos online que são acompanhados sistematicamente pelos órgãos de controle, tanto o TCU quanto a CGU fazem isso. A gente tem sistemas que definem o prazo, as recomendações, as respostas aos nossos procedimentos, as negativas.

Olavo: Procede, não é?

Rosemary: Procede. Olavo, dentro das suas conquistas pessoais, o que você considera mais significativo nessa sua trajetória?

Olavo: Olha, é uma felicidade muito grande, primeiro de estar na Vice-Direção do Departamento, de conhecer bem a dinâmica. Na gestão da Cármen, já veio um grupo muito organizado e muito comprometido. Isso facilitou demais o meu período na Direção. Eu acrescentei um pouco, talvez foi nesses pequenos detalhes, novos procedimentos e algumas rotinas, também busquei dar ênfase à capacitação de servidores. Eu fui muito atrás de cursos de aperfeiçoamento, seminários, congressos, sempre estava cobrando isso da PRORH.

Rosemary: Eu lembro dessa parte.

Olavo: Foi uma dinâmica que eu tentei inserir durante a minha gestão. Acho que consegui algumas coisas com relação a isso, mas o momento também era difícil, a questão financeira nem sempre ajudava.

Rosemary: Mas você iniciou isso também, não é?

Olavo: Algumas vantagens a gente alcançou, trazendo para o DAP, talvez, uma observação maior da administração central com relação a isso.

Rosemary: Entendo. Ótimo. Há alguma iniciativa que você queira mencionar? Você já comentou da capacitação dos profissionais.

Olavo: Não. Eu acho que não tem muita novidade com relação a isso. E eu já te disse. O DAP já vinha numa direção muito boa com a gestão anterior.

Rosemary: Sim.



Olavo: Talvez, também pela minha formação em psicologia, eu consegui um pouco mais de harmonia, um clima melhor dentro dos setores do Departamento. Eu acho que isso também pode ter ajudado um pouco.

Rosemary: Sim, as pessoas sempre comentam muito isso. A Lúcia Cristina dos Santos Sousa assim como outras pessoas que te conheceram mais a fundo, sempre comentam muito isso, a sua habilidade em consensualizar as coisas, em trabalhar de uma forma equilibrada.

Olavo: É, a pressão ao DAP, eu acredito que deve....

Rosemary: Mantém. Rsr rsr

Olavo: Mantém até hoje..... não sei se você sabe muito bem, é muito grande em razão da complexidade das atividades.

Rosemary: Sim.

Olavo: A responsabilidade tende a exercer uma certa tensão no grupo em geral. Na minha gestão eu tentei abrandar um pouco com algumas técnicas de reuniões, de participações coletivas e um pouco mais de discussões a respeito dessas questões. Quem trabalha no Departamento de Administração de Pessoal sabe que vai ter cobrança, vai ter pressão sobre o trabalho e volume de atividades.

Rosemary: Prazos, não é?

Olavo: Prazos a serem cumpridos. Então, o Diretor deve ter essa sensibilidade na condução desse coletivo.

Rosemary: Sem dúvida. É, foi um fato bastante interessante da sua formação, não é? Ter conciliado as duas coisas, porque a pressão no DAP sempre existiu.

Olavo: Ah, sim.

Rosemary: Olavo, o que essa passagem significou para você pessoalmente e profissionalmente?

Olavo: Bom, primeiro foi um crescimento em todos os sentidos nesses 35 (trinta e cinco) anos. Foi um longo período de convívio com essa comunidade. Acompanhei as mudanças de várias administrações da UFMG, criação de órgãos, conflitos de várias naturezas, acompanhamento junto às entidades sindicais, etc.



Rosemary: Greves.

Olavo: Então foi uma experiência incrível. O pessoal nem se fala. Profissionalmente foi tudo.

Rosemary: Eu lembro que você comentou quando estava se despedindo, você falou assim: "É, a minha juventude foi toda aqui, a minha vida, foi toda aqui". Lembro que você usou muito essa frase, e aí é isso mesmo?

Olavo: Isso. Eu sou muito grato à UFMG e a defendo.

Rosemary: Tem que defender essa instituição porque é isso mesmo. A vida da gente aqui dentro, a formação. Que bonito isso, sabe? De trazer esse carinho. Eu gravei essa frase, eu falei: "Olha, os melhores anos da minha vida foram passados aqui com essas pessoas."

Olavo: É isso aí, não tem dúvida. Se falar mal da UFMG perto de mim vai ter resposta.

Rosemary: Vai dar ruim, não é? Olavo, a ideia desses 25 (vinte e cinco) anos, dessa instituição, como você está contando, lhe é muito cara. Você hoje se sente realizado por esse trabalho? Você já aposentou, não é?

Olavo: Ah, sim.

Rosemary: A passagem para esse período da aposentadoria, foi um período tranquilo?

Olavo: A minha saída da UFMG já era esperada depois de tanto tempo. Eu acho que é um processo natural.

Rosemary: Sim.

Olavo: É, cumpre o seu trabalho, não é? As etapas vão sendo vencidas. E isso é um processo natural. Eu não tive nenhum problema em me aposentar, pelo contrário. Eu tinha algumas atividades fora totalmente do que eu fazia e continuo fazendo. Gosto muito do interior. Então essa transição para mim foi muito tranquila.

Rosemary: Que bom.

Olavo: E agora de um tempo para cá, por exemplo, minhas filhas estão em São Paulo. Essa liberdade de estar presente, de não ter um horário rígido é muito bom.



Rosemary: Que bom. Essa pergunta fugiu um pouco do script porque a Helena Maria de Deus Castro e outras pessoas quiseram comentar. Eu já conversei com a Rosângela Pereira Marques também, que é da sua época. Então, todas elas falaram que sair de um ambiente que é muito intenso exige mesmo que depois você tenha outras atividades.

Olavo: Eu acho que não precisa ser nada tão intenso. Acho que te dá a liberdade de fazer aquilo que você mais gosta. Isso é muito merecido e ninguém quer ter dúvida em relação a isso quando chegar o momento. Obviamente, há pessoas que têm mais dificuldade. Eu acho que isso é natural.

Rosemary: De cada um, não é?

Olavo: A minha passagem de um momento para outro foi muito tranquila e estou muito satisfeito.

Rosemary: Que bom. E está muito bem. A gente está chegando ao final do que a gente programou. Você gostaria de comentar mais alguma coisa?

Olavo: Primeiramente, quero elogiar mais uma vez essa iniciativa da PRORH, de vocês todos, porque comemorar a Semana do Servidor, dar importância a um servidor que está aí, principalmente na ativa, dar essa atenção especial, eu acho que isso é muito importante. A direção central nem sempre está muito atenta a essas questões, não sei nos dias de hoje como é isso, mas sempre que for possível tem de dar atenção mesmo. São datas importantes. 25 (vinte e cinco) anos da criação da PRORH, olha que coisa. É uma data muito significativa. Tem que dar importância mesmo, assim como demais datas comemorativas, por exemplo, da criação do DAP, da criação do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) etc. Eu estou citando esses setores onde a gente....

Rosemary: Sim, é o que a gente conhece mais, não é?

Olavo: Então, tem que valorizar muito isso e dar os parabéns a todos vocês por essa iniciativa, assim como a outras que já ocorreram, mas não esquecer, não deixar passar em branco datas tão importantes.

Rosemary: Datas e as pessoas assim como você.

Olavo: É aquilo que eu disse, eu acho que a criação da PRORH foi um antigo desejo dos nossos servidores. Ninguém nega a sua importância. Ela é fundamental hoje para tratar dessa questão da gestão de pessoas. Olha quanta coisa está englobada na PRORH.

Rosemary: Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST), não é? DRH.



Olavo: Saúde do trabalhador, qualidade de vida, capacitação do servidor, são temas de altíssima importância para uma vida funcional. Eu sei disso porque eu estive aí por muito tempo. Então, oferecer isso, dar essa oportunidade ao servidor de ter isso ao alcance, de tudo que a PRORH está oferecendo é fantástico.

Rosemary: Ah, que bom. Eu agradeço a gentileza. A gente espera que sua agenda permita sua participação no evento. A perspectiva é que no dia 30 de setembro, no auditório da Reitoria, na parte da tarde, ocorra a comemoração. Vai ser um grande prazer recebê-lo.

Olavo: Vou fazer o possível, vou ficar atento ao convite,

Rosemary: Vou te mandar nesse e-mail mesmo.

Olavo: Ok.

Rosemary: Olavo, te agradeço pela conversa. Fica aqui o nosso abraço, o nosso agradecimento por toda a sua contribuição, pelo seu carinho, pela sua história. É um prazer, é muito bom para a gente ouvir tudo isso, toda essa construção, todo esse trabalho, toda essa dedicação ao longo desses anos. Em nome das pessoas do DAP, em nome da Universidade, o nosso muito obrigado e a gente espera te ver lá, na comemoração desses 25 (vinte e cinco) anos, porque você faz parte dessa história.

Olavo: Eu vou fazer o possível. Obrigado pela oportunidade também. Foi um prazer e um grande abraço.





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)**

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

“Sou formada em ciências contábeis pela Faculdade UNA, turma de 1986. Fiz especialização em Gestão de Pessoas, quando estava na função de Diretora da Divisão de Pagamento (DPAG) do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Minha trajetória profissional na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) iniciou no Hospital das Clínicas (HC), pela Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP), no Setor de Estatística que funcionava no Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME), no cargo de assistente administrativo.

Antes de completar um ano de FUNDEP, após ter me graduado em ciências contábeis, fui transferida para a Seção de Contabilidade do Hospital das Clínicas (HC), e na sequência promovida para o cargo de Contadora pela Fundação.

Fiquei neste Setor entre dois a três anos, depois fui convidada a assumir a direção da Seção de Compras do Hospital das Clínicas, também pela FUNDEP. Neste período, fiz concurso Público na UFMG para assistente administrativo, e em outubro de 1993, assumi o cargo público, continuando como Chefe da Seção de Compras no HC.

Em janeiro de 1995 fui transferida para o Departamento de Administração de Pessoal (DAP). Iniciei trabalhando no Setor de Análises e Cálculos Judiciais. Em junho de 1995, fui convidada, pela Diretora



Geral do DAP, Cármen Regina Maia, para assumir a direção da Divisão de Pagamento, ano que a UFMG estava transferindo o pagamento do Centro de Computação (CECOM) para o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), permanecendo até quando fui convidada para assumir a Direção Geral do DAP pela Pró-Reitora de Recursos Humanos, Maria José Cabral Grillo, ficando neste cargo até a minha aposentadoria que se deu em março de 2022.”

Como foi a sua nomeação para Direção do Departamento? Em que circunstâncias lhe foi feito o convite?

“Antes de ser convidada a assumir a Direção Geral do Departamento, fiz algumas substituições da Diretora Helena Maria de Deus Castro, em decorrência de suas férias.

O convite foi feito pela Pró-Reitora de Recursos Humanos, Maria José Cabral Grillo.

Na época do convite a UFMG estava em greve, e 80% (oitenta por cento) do Departamento tinha aderido à paralisação, fato inédito, pois nunca o DAP tinha registrado uma adesão tão intensa, devido ao fato de trabalharmos com a folha de pagamento da Universidade.

O DAP estava em crise, a equipe totalmente desmotivada pelas condições que o Departamento estava vivendo naquela época, motivo desta adesão à greve.

Teve um fato que quando assumi a direção, em plena greve, chamei todos os servidores para uma reunião, onde passaria para equipe qual seria a minha proposta de trabalho ao assumir a direção.

Fiquei surpresa, pois todos vieram na reunião, em plena greve. Nesta hora senti que tinha ali uma equipe clamando por mudanças, tive muitos desafios e barreiras a vencer, mas também muito apoio desses funcionários, e considero que venci.”

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

“O maior desafio começou antes de ser a Diretora Geral do DAP, foi quando implantamos o processamento da folha de pagamento da UFMG pelo SIAPE. Viajava todo mês para Brasília, Ministério do Planejamento, onde consegui fazer vários parceiros, que nos ajudaram nesta migração da folha de pagamento.



O segundo desafio foi motivar os novos servidores do DAP, e acabar ou reduzir os pedidos de remoção. As pessoas tomavam posse e em poucos meses pediam remoção.

Como o Departamento trabalha com dados históricos, precisava que os novos funcionários se profissionalizassem no Departamento, pois muitos que tinham esta história de pessoal estavam aposentando naquela época. Precisava formar servidores com conhecimento de dados e folha de pagamento, para o futuro do DAP e da UFMG.”

**Quais conquistas você considera mais significativas em sua trajetória à frente do Departamento?
Por que elas se destacam para você?**

“Criamos o Seminário do DAP, para passar nossos resultados anuais à administração da UFMG, bem como, dar transparência a todos os servidores das atividades executadas no ano. Pela correria diária do Departamento, não tínhamos noção destes números.

Depois da criação do Seminário, as Divisões conseguiam expor os seus números, bem como os resultados alcançados. Isto veio motivar os servidores, pois passaram a ser reconhecidos pela administração da UFMG.

Destaco este Seminário, porque não era só trabalho, era também um momento de integração da equipe, com jogos e brincadeiras, onde almoçávamos todos juntos. Era um dia de festa de união da equipe, os servidores ficaram mais próximos da direção do DAP.

Outra conquista desafiadora, é que fizemos uma reestruturação do DAP, acabamos com a Divisão de Legislação (DLEG), criamos a Divisão de Reposição ao Erário (DRE) e remanejamos servidores internamente, adequando funções às necessidades do Departamento.

Considero que deixei este legado, pois a estrutura criada com a atual Pró-Reitoria de Recursos Humanos continua até hoje.

Destaco como um legado, pois havia um volume de processos de reposição ao erário, que foram localizados estocados dentro de armários da antiga Divisão de Legislação, cujos processos foram abertos em sua maioria, pela Divisão de Pagamento, época que eu era Diretora daquela Divisão. Conseguimos recuperar muitos valores para os cofres públicos.”



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

“Posso dizer que a migração do processamento da folha de pagamento da UFMG do CECOM para o SIAPE.

Participei intensamente, desde o início, o DAP e o CECOM trabalharam juntos com a equipe do Ministério do Planejamento.

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, participando de reuniões com técnicos do Ministério do Planejamento, fazendo cursos. Foi muito desafiador.

Foi muito trabalho em equipe até zerarmos todos os erros e inconsistências de sistemas.

No primeiro mês tivemos 1.200 (mil e duzentos) servidores fora da folha, e a equipe da Divisão de Pagamento e Cadastro teve de fazer em dois dias a folha de pagamento de todo este montante manualmente, incluindo os dados cadastrais e financeiros no SIAPE para garantir que ninguém ficasse fora da folha.

E assim acontecia todo mês, acertando inconsistência até zerar todos estes erros sistêmicos e automatizar todos os pagamentos no SIAPE.

Posso dizer que foi meu maior desafio, e tenho orgulho de ter contribuído, junto com minha equipe da época, neste projeto importante da UFMG.”

O que essa passagem significou para você pessoalmente e profissionalmente?

“Tenho muita gratidão a Deus por todas as oportunidades que tive dentro da UFMG, desde o reconhecimento pela direção do HC ao me promover quando ainda era FUNDEP, bem como pela administração da UFMG, quando me indicaram para a Direção da DPAG e para a Direção Geral do DAP.

Trabalhei muito. Sempre cumpri com meus deveres de servidor público com respeito aos meus superiores, sempre respeitei hierarquia, coisas que hoje se confunde dentro das administrações públicas e privadas.



Aprendi muito com meus superiores e com minha equipe, enfrentei crises no Departamento, resgatei servidores desmotivados, procurava estar sempre junto da equipe, considerando todos como amigos e família.”

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

“Temos de respeitar nossos superiores e nossa equipe de trabalho, pois precisamos caminhar juntos à equipe para obter um resultado satisfatório de uma 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)**

Entrevistadora: Rosemary Coutinho da Silva Jácome

Rosemary: Estamos iniciando a entrevista com a atual diretora do Departamento de Administração de Pessoal (DAP), senhora Saiuri Soares Muniz Marques. Boa tarde, Saiuri. Tudo bem?

Saiuri: Boa tarde.

Rosemary: Então, Saiuri, a gente está fazendo essas entrevistas com os diretores e vice-diretores do DAP ao longo desses 25 (vinte e cinco) anos que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) está ativa. Nós temos um questionário pré-estabelecido, o qual estamos usando de guia. Inicialmente, peço que você relate como foi sua trajetória acadêmica e profissional até chegar no cargo de Diretora do DAP.

Saiuri: Eu sou geógrafa de formação, não tive experiências no âmbito do curso que me formei e somente fiz estágio no Centro Pedagógico (CP) e no Colégio Técnico (COLTEC), aqui na UFMG, porque eu já era servidora pública lotada no Departamento de Administração de Pessoal. Porém, logo após a mudança na estruturação da nossa carreira, eu tive interesse em fazer gestão de pessoas. Então,



eu fiz uma especialização em gestão de pessoas. Preocupava-me muito a questão da motivação, porque o volume de trabalho no Departamento sempre foi gigantesco e a gente sempre ouvia reclamações. Mesmo na experiência na parte operacional, sem assumir um cargo de direção, seja na Divisão de Pagamento (DPAG) ou na Divisão de Aposentadoria e Pensão (DAPP), nos lugares onde eu passei aqui no Departamento, me preocupava, porque eu sentia as pessoas desmotivadas. Eu sempre gostei de trabalhar no DAP, eu sempre gostei da UFMG e das escolhas que eu fiz e sou muito grata a todas as oportunidades que me deram e que vivenciei aqui. Mesmo elas sendo bastante desafiadoras, sempre me senti motivada a atuar e colaborar com o Departamento.

Rosemary: Quando você fez Geografia, você já era servidora ou você terminou o curso e depois prestou concurso para a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)?

Saiuri: Não, eu entrei na UFMG em 1993, mas eu entrei nas últimas colocações. Eu tinha 23 (vinte e três) anos e já estava na faculdade, na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). O convite me surpreendeu, tendo de escolher entre a UFMG e o Banco do Brasil S.A (BB). Na época, eu fazia muitos concursos, eu fiz do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de bancos, de tribunais e da UFMG. A carreira por si só, por ser federal, é o que trouxe peso para minhas escolhas. Então, na época que eu recebi o telegrama do convite para participar de uma prova prática de datilografia, conversei com meus pais e falei: “Eu acho que vou escolher a UFMG por ser um órgão público federal”.

Rosemary: Teve prova prática?

Saiuri: Teve. Ocorreu no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Minas Gerais (Senac Minas) a prova prática de datilografia para o cargo de assistente administrativo, mesmo que assistente em administração hoje. De lá para cá foram 17 (dezessete) anos.

Rosemary: Sempre lotada no DAP?

Saiuri: Desde quando eu entrei, em 1º de setembro de 1993. Foram 17 (dezessete) anos na DPAG, propriamente. Eu saí da DPAG em 1º de setembro de 2010, quando fui convidada a assumir a DAPP. Era um setor novo, proveniente da separação da Divisão de Cadastro (DCAD) em ativos e inativos. Fizeram a junção em um setor da contagem de tempo, do cadastro de inativo e da classificação. Assim, iniciava-se um olhar para essa questão previdenciária.

Rosemary: Da aposentadoria?



Saiuri: Isso. Foi muito desafiador. Antes desse convite para a DAPP, acho que veicularam o meu nome para ser Vice-Diretora da DCAD, só que a Rosângela Pereira Marques não me autorizou. Disse: “Só libero a Saiuri da DPAG para assumir a titularidade do setor”. Lembro que a Maria Amélia Souza Santos me indicou para assumir a Divisão de Aposentadoria e Pensão, porque eu já tinha uma interface muito grande com ela, trabalhando na DPAG e atendendo as diligências e acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU). Ela se aposentou e me indicou.

Rosemary: Ah, tá. A Amélia era diretora?

Saiuri: Ela era diretora do setor de inativos.

Rosemary: E como veio o convite para ser Vice-Diretora do DAP?

Saiuri: Eu comecei a acumular funções. Eu estava na DAPP e a Rosângela na DPAG. Não sei te falar como que se deu o convite da Rosângela para cá. Acho que foi na época da Helena Maria de Deus Castro. Não sei se a Helena mudou a gestão, alguma coisa aconteceu. Quando a Rosângela me chamou, ela tinha três nomes para indicar. Foi como se a gente tivesse de passar numa prova prática. A Rosângela muito claramente falou assim: “Eu tenho você, a Daniella Pereira de Vargas e a Lúcia Cristina dos Santos Sousa, e vou observar”. Não lembro se ela ainda não tinha assumido como Diretora do DAP, ou já tinha assumido com o Márcio Eustáquio Silva de Vice-Diretor indicado, temporariamente, pelo Gabinete da PRORH.

Rosemary: Ele se aposentou.

Saiuri: Acho que com essa previsão de aposentadoria dele, ela começou um olhar interno para o Departamento. Falou assim: “Não, eu vou escolher”. Foi muito transparente comigo, com a Lúcia e com a Daniella. Acho que cada uma, de alguma forma, já estava subsidiando a Rosângela há muitos anos. No final das contas, acho que a Lúcia não quis o desafio, a Daniella tinha projetos pessoais e eu muito briguenta que sou até hoje...

Rosemary: Resolveu encarar?

Saiuri: Resolvi encarar o desafio. Mas por quê? A Rosângela me acionava muito, com a gente trabalhando muito tempo juntas na DPAG e, depois, estando na DAPP e ela na Diretoria, ao ponto da minha equipe na DAPP falar assim: “Saiuri você já não está olhando para nós. Você já não está com um olhar voltado para as nossas necessidades, você só atende a diretoria”. Então, assim...



Rosemary: Foi meio que natural esse caminho, né, Saiuri?

Saiuri: Foi, mas foram momentos muito difíceis, porque eu fui para a DAPP sem saber nada das regras de aposentadoria. Então, eu me dedicava muito ao estudo. Eu ficava até sete, oito horas da noite, estudando regras de aposentadoria, que eu achava que era o principal. E era, porque era novo para mim. Porque de folha, cálculo, pagamento, cadastro eu dominava um pouco. Ainda tinha uma encomenda da Rosângela: “Ó, você vai para a DAPP, mas você vai olhar o que tem de errado nesse cadastro”.

Rosemary: Você já tinha uma posição de supervisão.

Saiuri: Eu fui com uma encomenda: cadastro ativo, cadastro inativo, ver a questão da folha. Você imagina um trabalho gigantesco. E na pressão, que aqui a gente sempre teve. Então, foi primeiro um estágio, para passar no crivo e ser escolhida. Mas eu era muito brava. A Rosângela falava: “Você é muito brava, não pode ser brava assim”. Eu falei: “Ai meu Deus, então é mais um desafio não ser brava”. Enfim, acho que dei conta e cá estou.

Rosemary: Como foi essa mudança de status de vice para Diretora?

Saiuri: A Rosângela já tinha um comprometimento. Acredito que já era a Professora Maria Márcia Magela Machado a Pró-Reitora de Recursos Humanos. Naturalmente a gente fica assim: “Fico até o término do seu mandato”. Naturalmente a gente conversa, dialoga. Passou o primeiro mandato da Márcia e a Rosângela falou assim: “Não, agora não dá”. Veio as opções de vida pessoal, fora do DAP, outra proposta, e aí ela falou assim: “Saiuri, eu não tenho outra pessoa, é você, mas a gente vai conversar com o Gabinete”. Às pessoas tinham que aceitar essa indicação da Rosângela. Eu agradeço muito, inclusive, a Márcia, porque ela não teve dúvida, foi bem tranquilo. Acredito que também em um futuro breve, com a minha aposentadoria, minha indicação também será aceita tranquilamente se for a Márcia. A gente está preparando o Pablo de Souza Pereira. Caso ele queira, eu o vejo bem apto também. Que seja de forma tranquila.

Rosemary: Então, a gente pode entender que a sua trajetória foi uma ascensão na carreira. Você chegou como uma concursada assistente, foi ocupando cargos de chefia até chegar à Direção do Departamento.

Saiuri: Exatamente.

Rosemary: E deve ter sido muito desafiador, né, Saiuri?



Saiuri: Demais.

Rosemary: Quais foram os desafios que você enfrentou e os que permanecem?

Saiuri: O DAP não tem uma atividade tranquila. Nem é pela questão do volume. É pelo peso da responsabilização dos nossos atos. Então, essa constante mudança de legislação, que altera os nossos processos e a nossa rotina de trabalho, o entendimento que era conduzido de uma forma no passado e hoje ele é alterado, você bem sabe disso. Rose, na sua rotina de reposição ao erário é assim. Isso é extremamente desafiador, porque a gente faz de tudo para caminhar corretamente, aí vem uma interpretação diferente do que foi feito, gerando um passivo. Quando não somos responsáveis pelos nossos próprios passivos, somos conduzidos a atender passivos. Então a gente não tem uma rotina fixa. Aliás, a gente tem que trabalhar o atual e sempre tem um antigo. E não é um antigo de um ano, dois anos, três anos. É quase de uma vida toda funcional dos servidores. No passado, nós éramos muito julgados, porque o DAP cortava pagamento, o DAP notificava sem entender o lado do servidor, mas é notório os avanços que tivemos. Não falo nem pela minha gestão, porque eu estou pegando um trabalho já iniciado nas gestões anteriores. A gente está em um momento mais tranquilo. Hoje não tem uma grande variação da legislação, já atingimos quase 100% (cem por cento) das legalidades de concessões de aposentadoria, pensões e admissões. Isso é muito positivo, porque é sinal que estamos no caminho certo, que a equipe está amadurecida e que estamos atualizados com a legislação,

Rosemary: Você considera isso uma superação?

Saiuri: Uma superação e muito favorável, porque eu sou de um tempo que tínhamos aqui em torno de 800 (oitocentos) processos, todos diligenciados, todos com erros de pagamento, todos com a interpretação equivocada da legislação. Mas fiz isso sozinha? Não. Eu peguei o carro andando e foi um grande avanço com uma assistência jurídica voltada para a administração, uma proximidade com a Procuradoria Federal, o olhar, a atenção e os ouvidos da nossa Pró-Reitoria.

Rosemary: Essa parceria é muito importante para nós.

Saiuri: Muito importante.

Rosemary: Você alimenta essa parceria? Você cultiva isso como uma habilidade de gestão?

Saiuri: Sim.

Rosemary: Essa interlocução?



Saiuri: Essa interface entre os setores. Hoje a gente tem um servidor mais maduro, mais atento ao que são as suas atribuições, ao que são as suas entregas, aonde ele tem que chegar. A gente não tinha essas informações. Eu acho que não tínhamos orientação. Então, eu acho que é um grande mérito, meu e do Pablo, chegarmos até aqui, porque esse perfil de estudar para poder orientar, a gente não perdeu. Então, a gente trouxe a experiência como diretores de divisões. Estamos à frente do Departamento e não mudamos. Então, somos bons ouvintes, nos debruçamos sobre os processos, nos debruçamos sobre as normas, dialogamos não só internamente, mas com o Gabinete. Temos essa abertura que é muito boa. Creio que contribuiu para as assertividades que atingimos.

Rosemary: Para a melhoria na execução e na legalidade dos atos. E o que você considera, além disso, como uma superação individual, do conjunto e do Departamento? O que você considera como conquista? Você ainda está na gestão, tem um período pela frente, mas você já conquistou algumas coisas aqui no departamento. O que você considera uma marca do seu trabalho?

Saiuri: Estamos na décima colocação no Assentamento Funcional Digital (AFD) a nível nacional. Tem também o trabalho das gestões anteriores.

Rosemary: Décima? Nacional?

Saiuri: Isso mesmo. Salvo engano, décima, vou confirmar com o George Fredman Santos Oliveira. Fruto de organização de trabalho, muito diálogo, muita intervenção e parceria. A equipe hoje, mesmo reduzida, entrega altos números em upload de documentação realizado no AFD.

Rosemary: Soma de pequenos esforços.

Saiuri: Exato. E não posso deixar de falar que uma grande conquista é a ampliação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Departamento. Ainda é desafiador, principalmente no que se refere às entregas. Não tenho dúvida que a equipe entrega muito, mas a gente ainda precisa pensar no avanço das nossas melhorias nos processos de trabalho para minimizar os esforços, já que o volume a gente não consegue reduzir. Então eu preciso contar com a equipe dos gestores pensando nas melhorias dos processos de trabalho.

Rosemary: Mas o PGD é uma conquista?

Saiuri: O PGD é uma conquista. Foi fruto de muito diálogo também. Não é só falar que o DAP trabalha muito, mas apresentar como o DAP trabalha, como o DAP entrega, como o trabalho do DAP é executado e organizado. Hoje não temos o nível de reclamações que tínhamos no passado. O



atendimento não é precário e a informação está divulgada. Não consigo fazer com que as pessoas acessem as páginas e todo o material que é publicado para estar antenado diariamente com o trabalho executado e como fazer os requerimentos de seus processos. Mas às informações encontram-se publicadas, fundamentadas em estudos e acessíveis à comunidade em geral.

Rosemary: E para o Departamento, para o servidor, como você encara essas conquistas? Você vê um resultado positivo? Como você vê os servidores que você chefia?

Saiuri: Eu sei que a gente talvez não agrade a todos, mas diariamente eu tenho exercitado com relação à forma de falar, justamente porque eu carrego essa questão de ser muito brava, mas eu sou geminiana, sou boa de um lado e brava do outro. Brincadeira à parte, mas eu...

Rosemary: Essa iniciativa de levar à frente o PGD foi um desafio, né?

Saiuri: Foi. Tivemos que comprovar a eficiência do DAP e a maturidade dos servidores para aderir ao PGD. O peso do controle e da organização permanece o mesmo, garantindo que a transição não afete a produtividade. O resultado esperado é entregue da mesma forma. Mas eu ia falar sobre...

Rosemary: Pode ir.

Saiuri: Para o servidor, o que eu vejo de benefício? Nesses três anos de diretoria do DAP, eu sinto a leveza que a gente tanto queria desde o início. Ainda não para todos, mas no frigor dos ovos, mesmo aqueles setores que trabalham muito, hoje tem um número maior de servidores para a execução daquelas tarefas. Se a organização chegar ao nível que a gente espera, e nós estamos trabalhando para isso, todo mundo vai ficar no mesmo patamar.

Rosemary: De satisfação?

Saiuri: De satisfação e de volume de trabalho diário. Só precisamos de um pouco mais de organização, dedicar a ouvir as necessidades, que é algo que a gente já vem fazendo semestralmente, reunião com as equipes operacionais.

Rosemary: A escuta?

Saiuri: Para entender onde a Diretoria pode intervir ou pode dialogar junto com os gestores para buscar essa solução e essa leveza. O PGD agradou, o teletrabalho agradou, mas ainda precisamos aprimorar.

Rosemary: Isso teve um impacto positivo.



Saiuri: Teve. As pessoas já sorriem, o DAP se tornou atraente para muitos e mesmo aqueles que pediram remoção, hoje querem permanecer.

Rosemary: Você acompanhou muito isso, essa mudança do perfil do servidor do DAP.

Saiuri: Nossa, foi sofrido. Eu sempre escutava: “Você gosta do DAP”. Falava: “Gente, mas só eu gosto do DAP? Como que ninguém gosta do DAP?” É desafiador. Cada dia tem uma coisa diferente, um conhecimento diferente. Não tinha porta fechada para estudar. Jamais. Eu sou muito grata porque eu tive a oportunidade de fazer disciplina isolada na Faculdade de Direito para poder trazer um retorno para o setor de trabalho. Hoje a gente libera quase 50% (cinquenta por cento) de servidores para capacitação. É claro que tem uma contrapartida que a gente dialoga com os gestores: “Eu estou deixando o servidor ir, mas eu quero que ele contribua também”. Mas no passado a gente não tinha isso.

Rosemary: Isso foi transformador, né?

Saiuri: Teve gente que me chamou de louca: “Você está doida em liberar metade do Departamento para uma licença de capacitação?” Eu falei: “Vou”. A resolução está aí. Todo mundo reclamava que quem trabalhava no DAP não tinha direito de estudar. Nas unidades acadêmicas todo mundo tem essa facilidade de sair do trabalho, estudar inglês e voltar para suas atividades. É vantajoso sair daqui, fazer um curso no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), voltar para o trabalho e entregar o fruto do conhecimento que adquiriu. Então, hoje a gente incentiva a participação nos congressos, a licença de capacitação e isso com certeza é um mérito nosso.

Rosemary: Isso de fato a gente observa pelo período que você está aqui, a mudança do perfil do trabalhador e a satisfação.

Saiuri: Sim, eles não sabiam dos direitos para o usufruto da licença.

Rosemary: E estabelecer um cronograma desta licença capacitação, de forma a não interferir no trabalho.

Saiuri: Sim, continuar trazendo um resultado positivo. Foi possível com muito diálogo e definição de regras. Eu não estou impedindo e limitando o período, está conversado. Todos os servidores que se manifestam na lista de intenções com interesse de usufruir da licença capacitação estão cientes das regras e concordam com elas, saem satisfeitos e voltam satisfeitos também, sempre agradecidos a nós e aos seus gestores diretamente. Eu fico muito feliz de ver o pessoal mais tranquilo.



Rosemary: É um trabalho da sua gestão.

Saiuri: Sim.

Rosemary: Saiuri, a gente percebe todo o seu carinho, eu como sua colega de trabalho e sua subordinada direta também percebo o seu carinho com o Departamento, mas o que significou para você toda essa passagem na Vice-Diretoria e na Diretoria em uma posição de chefia na Universidade em um departamento tão importante quanto o DAP? O que significa para você profissionalmente e pessoalmente?

Saiuri: Valeu muito a pena.

Rosemary: Valeu não, está valendo.

Saiuri: Está valendo, sem dúvida. Vale muito a pena todo esforço.

Rosemary: O que isso significa na sua vida profissional e pessoal? O que leva disso?

Saiuri: Que o esforço vale a pena sempre. Então, quando eu fui convidada a assumir os desafios de ser diretora de um departamento com uma equipe tão grande e de tamanha responsabilidade, não só pelos processos e toda a vida funcional que passa pelas nossas mãos aqui...

Rosemary: Uma equipe de quase cem pessoas, né?

Saiuri: Sim, chegamos a ter 99 (noventa e nove) pessoas, entre servidores, colaboradores terceirizados e estagiários. Hoje a gente tem 78 (setenta e oito) servidores estatutários, 5 (cinco) colaboradores terceirizados e em torno de 10 (dez) estagiários. Então, ter uma equipe diversificada, até em níveis de remuneração, é também um desafio, mas a gente depende dessa mão de obra, dessa colaboração dos estagiários, acho que é uma parceria que vai ser duradoura, pois os resultados são muito bons. Escutar, olhar para cada setor, para cada rostinho de servidor e se colocar no lugar dele é uma experiência muito boa também. A gente não tem dificuldade em entender o que o servidor precisa. Vamos falar de estrutura. Pode melhorar? Pode.

Rosemary: Mas vocês estão fazendo.

Saiuri: Nós estamos fazendo. O que depende da gente e que não tem uma interface com outros departamentos e com outras unidades, nós priorizamos para atender o servidor do DAP e para trazer melhoria de trabalho, de qualidade do trabalho no Departamento. Já que eu não posso intervir na



remuneração, a gente busca realmente desafogar o servidor e trazer um acolhimento para que ele continue querendo estar e colaborar com o DAP. Da mesma forma que eu gosto muito daqui e sou suspeita para falar, mesmo com todas as dificuldades, eu não tenho medo de trabalho e pessoas. Eu acho que sempre me preocupo com elas.

Rosemary: Você disse que buscou fazer uma especialização, porque sentia falta dessa formação, dessa capacitação, dessa motivação. Agora com mais de 15 (quinze) anos de carreira, você já está em uma outra fase. O que essa jornada como gestora significou para você? Quais foram os maiores aprendizados da sua gestão?

Saiuri: Que eu não devo continuar na zona de conforto. Eu vou continuar buscando ainda mais, mesmo saindo da Universidade. Eu quero mais projetos para a minha vida pessoal. Quero muito fazer uma nova graduação, quero muito me envolver com outro tipo de processo de trabalho, não no serviço público. Quero acumular uma aposentadoria junto com essa aqui. É um projeto que eu fazia desde quando eu aceitei e escolhi entrar no serviço público federal. Então, quando eu entrei no serviço público federal, eu tinha uma projeção de aposentadoria aos 48 (quarenta e oito) anos de idade, que era a regra vigente. Falei: Beleza, então vou trabalhar x anos, depois o meu projeto de vida...”

Rosemary: Continua?

Saiuri: Continua. Então, eu fico sempre refazendo um projeto de vida pessoal. Antes de 2019, eu estava há três anos de me aposentar, já com um projeto engatilhado fora do DAP. Estou aqui, quero contribuir, mas eu tenho um olhar para fora daqui. Isso me faz sentir viva, colaborativa, com saúde e com energia. Gosto da Universidade. Vou sair daqui com a cabeça assim: poxa, eu contribuí com o que estava ao meu alcance. Eu saio de coração aberto. E quero contribuir ainda mais. Vou estar disponível para quem precisar. Mas eu já estou pensando há uns sete anos, o que eu vou fazer depois. Gosto da diretoria. Sei que a gente está em um ano de mudanças. De transição. Se nós ficarmos, é claro que as energias estão todas renovadas para continuar buscando o melhor para a equipe do Departamento e para a PRORH.

Rosemary: A PRORH do futuro pode contar com a gente.

Saiuri: Pode.

Rosemary: Com o seu trabalho, até a realização do seu projeto pessoal.

Saiuri: Que é aposentar em 2027, 1º de junho de 2027 e seguir minha vida fora da UFMG.



Rosemary: Mas até lá a gente conta com o seu trabalho.

Saiuri: Com certeza, dedicação total, intensiva, inclusive.

Rosemary: Que bom ouvir isso. É uma coisa interessante a gente saber que a pessoa tem um amor pelo local de trabalho, tem um projeto de vida, mas que ainda está efetivamente atuando. Essa sua emoção, da forma como você fala do trabalho, é muito interessante e emocionante. Às vezes a gente não consegue ter esse olhar, estando onde a gente passa o dia a dia. Eu queria te agradecer muito a gentileza, o carinho e a disponibilidade para esse trabalho que estamos fazendo. Agradeço em nome dos servidores da comissão. Espero que a gente consiga expor e trazer essa emoção para o evento. O Departamento precisa disso, precisa de pessoas que não têm medo de trabalhar, pessoas que querem vencer desafios, pessoas que querem trazer melhorias. Eu acho que, como servidora do Departamento, a sua gestão e do Pablo estão cumprindo isso com muito louvor. Muito obrigada!

Saiuri: Eu que agradeço Rose!

Rosemary: A gente encerra agora aqui a entrevista. Um abraço!

