



**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
Desenvolvimento de Recursos Humanos



SUMÁRIO

Silvio Roberto Tavares.....3

Professora Marília Alves..... 6

Cármem Regina Maia..... 9

Kildrei Alcântara Neri..... 22





Silvio Roberto Tavares

Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH (27/04/1999 a 25/03/2012)

Vice-Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH (26/03/2012 a 30/05/2018)

Cargo/Função Atual: “Psicólogo aposentado”

Cargos/Funções que ocupou na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG): “Chefe da então Seção de Acompanhamento, Avaliação e Desenvolvimento da Divisão de Recursos Humanos do Departamento de Pessoal; Diretor da Divisão de Recursos Humanos do Departamento de Pessoal; Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH); Vice-Diretor do DRH”

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

- “Formado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em 1978;
- Servidor público da Fundação Projeto Rondon, do então Ministério do Interior, no período de 1978 a 1989, posteriormente, redistribuído para a UFMG;
- No Projeto Rondon participei e coordenei equipes multiprofissionais de universitários, de diversas universidades mineiras, que desenvolveram trabalhos comunitários em municípios de Minas Gerais, Goiás e Pará;
- Coordenei e ministrei treinamentos de recursos humanos a universitários participantes em trabalhos comunitários, em diversos municípios brasileiros.”

Como foi a sua nomeação para gestor? Em que circunstância lhe foi feito o convite?

“Na época da criação da Assessoria Especial de Recursos Humanos (AERH), e posteriormente na criação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) ocupava o cargo de Diretor da Divisão de Recursos Humanos do Departamento de Pessoal. A então Assessora de Recursos Humanos, Professora Terezinha Abreu Gontijo, e em seguida o então Pró-Reitor de Recursos Humanos, Professor Reynaldo Maia Muniz, realizaram o convite oral para que eu continuasse na direção do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). Depois os diversos Pró-Reitores de Recursos Humanos que se seguiram, até 2012, solicitaram verbalmente, em reunião, a minha continuação como gestor do DRH. Em 26 de março de 2012 assumi a Vice-Diretoria do DRH, tendo ficado na função até 2018.”

Quais foram os maiores desafios que você enfrentou como gestor e como os superou?

- “Definição das políticas de recursos humanos (RH) pela PRORH, reconhecimento das competências e aumento da equipe multiprofissional do DRH - foram feitas diversas reuniões com a equipe do DRH, para o pensar, o planejar e o fazer daquele Departamento;
- Elaboração de projetos e ações diversas para apresentação à PRORH - reuniões com as chefias dos setores/divisões do DRH, e posteriormente com a PRORH.”

Quais conquistas você considera mais significativas em sua trajetória à frente do órgão? Por que elas se destacaram para você?

“Reconhecimento, em algumas gestões da UFMG, das competências do DRH. Também o ótimo relacionamento profissional da equipe daquele Departamento, bem como o excelente entrosamento com outros órgãos da PRORH e com os demais setores administrativos e Unidades Acadêmicas.

Essas conquistas se destacaram porque foram fundamentais para o fortalecimento do DRH, tendo como consequência o pleno desenvolvimento de suas ações.”



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

“Projetos de concursos públicos, admissão, remoção e capacitação de servidores.

Houve um período com um grande número de aposentadorias, tendo como consequência a diminuição significativa da quantidade de servidores ativos, comprometendo o trabalho nas diversas unidades acadêmicas e nos órgãos administrativos. A realização de concurso público e a admissão de novos servidores tornou-se uma necessidade urgente.

Os concursos públicos eram realizados sob a coordenação do DRH, em parceria com as Unidades Acadêmicas e os Órgãos Administrativos.

Após a realização dos concursos públicos e da publicação no Diário Oficial eram efetuadas as nomeações e as devidas admissões, bem como as remoções dos servidores que as solicitavam, repercutindo assim, positivamente e diretamente nas competências das Unidades Acadêmicas e dos Órgãos Administrativos.

O Projeto de Capacitação dos servidores técnico-administrativos além de refletir diretamente nas competências dos mesmos, possibilitou a progressão na carreira.”

O que essa passagem significou para você pessoalmente e profissionalmente?

“Pessoalmente me trouxe uma enorme realização, mesmo que com grandes desafios e causas de muita ansiedade, mas também adquiri resiliência, compreensão e paciência, aumentando assim minha “inteligência emocional”, tornando-me uma pessoa segura e decidida. Profissionalmente significou o aprimoramento das minhas competências como gestor.”

Qual o maior aprendizado que você teve em sua jornada como gestor?

“O conhecimento institucional e de suas relações com o trabalho dos servidores técnico-administrativos, bem como das limitações das atividades do gestor de RH na UFMG e no serviço público.”





Professora Marília Alves

**Diretora do Departamento de Desenvolvimento de
Recursos Humanos - DRH (26/03/2012 a 18/03/2014)**

Cargo/Função Atual: “Professora aposentada, titular e emérita da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)”

Cargos/Funções que ocupou na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG): “Chefe do Departamento de Enfermagem Aplicada; Diretora de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas (HC); Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem; Diretora da Escola de Enfermagem; Assessora Especial da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH); Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)”

Trajetória acadêmica e profissional

“Minha trajetória profissional teve início como enfermeira em um hospital de grande porte na área clínica, mas também com ações na área de recursos humanos por 5 (cinco) anos, o que me levou a fazer um curso de especialização em recursos humanos (RH).

Em 1983 fiz concurso para a área de Gestão em Enfermagem na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e trabalhei por 40 (quarenta) anos com gestão em saúde e enfermagem na Escola de



Enfermagem da UFMG. Ensinei na graduação, orientei alunos de mestrado e doutorado, sempre em temas relacionados ao trabalho e RH, mesmo 6 (seis) anos depois de aposentada.

Cursei Mestrado em Administração na UFMG, na área de Recursos Humanos, iniciado em 1986 e Doutorado na Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo (USP), estudando temas de Recursos Humanos, no período de 1992-1996. Portanto, minha formação sempre teve como foco Recursos Humanos.”

Nomeações para cargos de gestão

“Minhas nomeações para gestão de RH na UFMG foram por convite diante de minha experiência e formação: no Hospital das Clínicas pelo diretor da Unidade e na Reitoria por convite do Reitor, Professor Clélio Campolina Diniz, inicialmente para assessoria na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) e depois fui indicada pelo mesmo para a diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), no período de 2012 a 2014 (gestão do Pró-Reitor Roberto do Nascimento Rodrigues).”

Desafios enfrentados no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)

“Implementar um dimensionamento de RH para a UFMG – fizemos estudos, visitamos todas as unidades para discutir o processo, mas circunstâncias diversas dificultaram o processo.

Implantar avaliação de desempenho, cujo processo foi discutido com unidades e sindicato e implantado após minha saída da diretoria.

Área física e instalações inadequadas na diretoria, o que dificultava o trabalho. Foi feito um planejamento e negociações diversas para compra de mesas, cadeiras, computadores e realizadas obras na área de RH – conseguimos bons resultados e deixamos a Diretoria organizada.

Há muito tempo a UFMG não recebia vagas para concursos, o que ocorreu no período em que estive na diretoria - vários concursos com muitas vagas para diferentes profissionais, com resultados positivos na reposição de aposentadorias e vacâncias.”



Conquistas na gestão do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)

“Conquistas só foram possíveis com o empenho de uma equipe muito boa e a criação de um clima organizacional excelente. Deixar a infraestrutura física do DRH e os processos organizados fez a diferença e me orgulho de ter feito parte desse processo, digno de uma universidade como a UFMG. Foi um dos melhores grupos com os quais já trabalhei.”

Significado pessoal e profissional da experiência no DRH

“Pessoalmente e profissionalmente minha passagem pelo DRH foi um grande desafio, mas principalmente uma oportunidade de conviver com pessoas muito especiais e colocar em prática o que passei a vida profissional estudando e ensinando. Além disso, me senti valorizada e respeitada. Trabalhei muito e considero o resultado positivo e de grande contribuição para a UFMG.”

Maior aprendizado com gestora

“O maior aprendizado que tive em minha jornada como gestora foi que o trabalho em equipe é a maior expressão de uma gestão e a possibilidade de se chegar a resultados positivos e ainda fazer algumas amizades. Trabalho em equipe, respeito, entender o limite das pessoas, estimular o desenvolvimento e a sensação de pertencimento e compromisso com o trabalho e resultados, entre outros aspectos fazem a diferença.”





Cármen 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.”





Kildrei Alcântara Neri

Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH (01/06/2018 - presente)

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

“Sou natural de Pará de Minas. Filho mais velho de 4 (quatro) irmãos. Pai caminhoneiro e mãe profissional do lar. Com 15 (quinze) anos trabalhei como servente de pedreiro na construção civil de casas populares da prefeitura do município e com 16 (dezesesseis) anos fui contratado como contra-caixa e motorista de um supermercado da cidade. Aos 20 (vinte) anos assumi a gerência de compras deste estabelecimento e concomitantemente trabalhei como técnico de som, aos finais de semana, em shows de uma banda de baile da cidade. Em 1995 ingressei como aluno do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) no curso de Técnico em Fundição na cidade de Itaúna em Minas Gerais (MG). No ano seguinte realizei estágio e fui efetivado como *trainee* por uma empresa de fundição no município de Igaratinga/MG que produzia peças de tubulação metálica para exportação. No ano de 1997 fui contratado pela empresa Teksid, do grupo Fiat Automóveis em Betim/MG, como *Team Leader* e posteriormente chefe da equipe de fundição de peças pesadas, onde trabalhei até 2002. Entre 2002 e 2006 fui membro leigo em uma comunidade religiosa onde trabalhava com ações sócio-educacionais em comunidades de alta vulnerabilidade social na região metropolitana. Em 2005, tornei-me sócio proprietário de uma escola infantil em Belo Horizonte assumindo a diretoria pedagógica. A partir de 2009 ingressei na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) como Técnico-Administrativo em Educação (TAE) no cargo de Pedagogo, desde então estou lotado no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Ingressei na UFMG como aluno de graduação em 2000 na Faculdade de Educação (FAE) no curso de



Pedagogia. Formei em 2005 com habilitação em Alfabetização e Letramento e em Educação para Jovens e Adultos. Fui bolsista da Fundação Universitária Mendes Pimentel (FUMP) e trabalhei no laboratório de Produção de Materiais Didáticos na FAE e depois como professor alfabetizador no Projeto de Ensino Fundamental 1 (PROEF1). Em 2009 assumi o cargo de Pedagogo através de concurso público e fui lotado no DRH onde trabalhei inicialmente no acompanhamento de servidores TAE's em processo de estágio probatório. Depois fui remanejado para a Divisão de Acompanhamento Funcional (DAF) executando as atividades de acompanhamento funcional e processos de remoção dos servidores TAEs. Assumi a gestão no setor a partir de 2016 e em 2018 fui convidado a estar à frente do Departamento, onde estou como Diretor Geral.”

Como foi a sua nomeação para gestor? Em que circunstâncias lhe foi feito o convite?

“Em 2017, estava como Diretor da DAF/DRH e membro da Comissão de Desenvolvimento da PRORH, onde trabalhava juntamente com a Professora Maria Márcia Magela Machado que, no ano seguinte, seria nomeada como Pró-Reitora de Recursos Humanos. Em maio de 2018, após alguns meses empossadas como Pró-Reitoras, Márcia e Leônor Gonçalves me apresentaram a proposta de reformulação da gestão do DRH e me convidaram para estar à frente deste processo. Aceitei o convite e em 29 de maio de 2018 fui nomeado Diretor Geral do DRH.”

Quais foram os maiores desafios que você enfrentou como gestor e como os superou?

“Desde que assumimos a direção do DRH decidimos em fazer uma gestão colegiada, baseada na participação coletiva em tomadas de decisões. Por consequência, nosso maior desafio sempre foi equilibrar os interesses das pessoas com as necessidades institucionais, na busca de uma prestação de serviços de qualidade e, ao mesmo tempo, mantendo a equipe motivada e engajada no trabalho. Além disso, tivemos desafios importantes neste período que marcaram profundamente nossa gestão, tais como: a pandemia de 2020-2022, as restrições orçamentárias, a diminuição da força de trabalho e o movimento paredista de 2024. Com muito diálogo, mantemos um calendário com frequentes reuniões de alinhamento com o grupo gestor e diretamente com as divisões de trabalho. Fomentamos a troca de experiências e o feedback entre as equipes e suas chefias. Procuramos também registrar e formalizar os nossos combinados e decisões através de: memórias, relatórios e planos de trabalho. Utilizamos anualmente a ferramenta de pesquisa de clima como instrumento avaliativo do clima organizacional do



Departamento e como referencial para o planejamento dos objetivos e metas, além da promoção da qualidade de vida dos colegas de trabalho.”

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

“Muitas conquistas ocorreram nestes quase 8 (oito) anos de gestão, mas considero que a consolidação da identidade e da missão do DRH na estrutura administrativa da Universidade tenha sido o nosso maior avanço institucional. Somos reconhecidos na Universidade pela importância e competência na gestão de pessoas da UFMG. Conseguimos nos aproximar dos gestores das unidades/órgãos e nos apresentar como assessores na área de pessoal. Consolidamos muitas parcerias ao longo desta jornada com a comunidade interna e externa à UFMG. Além disso, reforçamos nossa vocação histórica do lugar do acolhimento e do cuidado com as pessoas.”

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

“Reestruturamos todo o Departamento através do remanejamento de pessoas e de processos, buscando uma melhor distribuição de pessoal e maior organização da execução das atividades, garantindo uma maior fluidez e eficiência da prestação de serviços à comunidade. Reformulamos o corpo gestor, com novas lideranças e um novo organograma, garantindo as vice-chefias para as Divisões. Com o apoio da PRORH, através do Projeto Aproximação, conseguimos construir uma rede de assessoramento de gestão de pessoas para os Diretores e Pró-Reitores, principalmente com a implantação da figura da Referência de Recursos Humanos. Praticamente todos os órgãos e unidades da UFMG contam atualmente com esses agentes que garantem que a política de recursos humanos alcance todos os servidores da Universidade de forma transparente e igualitária. Também demos início ao Programa de Apoio ao Servidor na Socialização Organizacional (PASSO). Este Programa tem o objetivo de favorecer o processo de socialização organizacional e a integração dos(as) servidores(as) novatos(as) – recém-admitidos(as) e recém-movimentados(as) – ao ambiente e à cultura da universidade, possibilitando a compreensão dos valores e objetivos institucionais, bem como a aquisição de conhecimento e habilidades para assumirem suas atividades na UFMG. Com isso, procuramos garantir



o acolhimento e a permanência dos servidores em seus novos postos de trabalho com dignidade e cuidado.”

O que essa passagem significou para você pessoalmente e profissionalmente?

“Para além do crescimento profissional e humano, me enche de orgulho estar à frente de um Departamento extremamente vital para a instituição, de uma Universidade da grandeza da UFMG, em um momento histórico de tamanho desafio social, cultural e político. Sou muito grato a DEUS e aos colegas do DRH, especialmente àqueles que contribuíram incansavelmente como gestores ao longo desses anos. Também muita gratidão pela parceria e confiança de nossas Pró-Reitoras, Márcia e Leônor, que sempre procuraram apoiar e sustentar nosso projeto de gestão.”

Qual o maior aprendizado que você teve em sua jornada como gestor?

“Essa passagem na gestão do DRH me ensinou mais sobre PESSOAS e, consequentemente, sobre quem SOU e porque ESTOU neste LUGAR e neste MOMENTO da minha existência. Ajudou-me a reconhecer novas virtudes e assumir fraquezas e limites. De certa forma, estar à frente do DRH, confirma um pouco daquilo que entendo como *sentido da existência*: ter a oportunidade de estar *no lugar do cuidado e da partilha de vida* entre pessoas.”

