



**SE
MA
NA**

do
**Servidor
UFMG**

2025

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

Depoimentos dos Pró-Reitores Adjuntos de Recursos Humanos



SUMÁRIO

Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa..... 3

João César de Freitas Fonseca..... 7

Carmen Regina Maia..... 11

Gilmar Lima Guimarães.....24

Doutora Leônor Gonçalves..... 27





Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa

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

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

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

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

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

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

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

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

Em 1998, quando assumiu o reitorado do professor Francisco César de Sá Barreto havia a necessidade de fortalecer as ações da então assessoria de recursos humanos da UFMG, que não era uma



pró-reitoria, sob o comando da professora Terezinha Abreu Gontijo, para ir além do debate meramente normativo de rotinas de pessoal.

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

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

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

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

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

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

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

Isso, com sete anos de UFMG.”

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

O que essa passagem significou para você pessoalmente e profissionalmente?

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



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

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

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

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





João César de Freitas Fonseca

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

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

Poderia contar um pouco da sua trajetória acadêmica e profissional antes de assumir o Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador (SAST) e a Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos.

“Minha trajetória acadêmica na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG começa cedo, pois estudei no Centro Pedagógico - CP (ensino fundamental), no Colégio Técnico - COLTEC (ensino médio), na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FAFICH (graduação em Psicologia), na Faculdade de Ciências Econômica - FACE (Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos - RH), na FAFICH (mestrado em Psicologia Social) e na Faculdade de Educação - FAE (Doutorado).

Em termos profissionais, ingressei na UFMG em 1987 como Técnico-administrativo, no Departamento de Comunicação Social, na FAFICH, onde inclusive acompanhei a mudança da Rua Carangola para o campus da Pampulha, em 1990. Ainda na FAFICH, atuei também no Departamento de História, no Mestrado em Comunicação Social (que ajudei a implantar) e no Núcleo de Estudos sobre o Trabalho Humano (NESTH).

Em 1999, consegui remoção para a Escola de Engenharia da UFMG, onde, sob a gestão dos Professores Léo Heller e Ana Maria Gontijo Figueiredo, implementei a Assessoria de Recursos Humanos, que seria um primeiro desenho do que atualmente se configuram as Referências de RH nas diferentes Unidades. Lá, permaneci até 2002, quando fui convidado pela Professora Ana Lúcia Almeida Gazzola para assumir a função de Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos, em parceria com a



Professora Maria José Gazzí Salum, que assumiu a função de Pró-Reitora de Recursos Humanos até ser substituída pela Professora Elizabeth Spangler Andrade Moreira.

Ao final do mandato, em 2006, optei por concentrar meus esforços na vida acadêmica, de forma a concluir o Doutorado. Assim, fui convidado a assumir a Coordenação do antigo Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador - SAST (atual Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador - DAST), no qual permaneci até 2009, quando me desliguei para assumir o cargo de professor efetivo na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Fiquei na UFSJ até 2011, quando retornei à UFMG e assumi a função de Assessor de RH na Escola de Engenharia, onde me aposentei em abril de 2025.”

Como foi a sua nomeação para Coordenador Geral do Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador e para Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos? Em que circunstâncias lhe foram feitos os convites?

“O convite para atuar como Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos foi feito pela Professora Maria José Gazzí Salum, que já tinha sido confirmada como Pró-Reitora. As circunstâncias foram muito desafiadoras, pois era o primeiro mandato de reitorado que já se iniciava com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) formalmente constituída (ela havia deixado de ser uma Assessoria Especial e ganhado o status de Pró-Reitoria durante a vigência do mandato anterior). A Professora Ana Lúcia Almeida Gazzola pessoalmente validou o convite, juntamente com o Professor Marcos Borato Viana (Vice-Reitor) e toda a equipe.

Já o convite para atuar como Coordenador do SAST veio pela Professora Elizabeth Spangler Andrade Moreira, que seguiu como Pró-Reitora de Recursos Humanos e me pediu para auxiliar na implantação do Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), uma política de saúde do trabalhador implementada durante o segundo mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva.”

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

“Na PRORH, os maiores desafios foram:

- a) a proibição de contratação de servidores técnico-administrativos na administração pública federal, implementada durante a gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, que implicou



em um enxugamento absurdo do quadro de pessoal na instituição, sem que tivesse sido feito um planejamento mínimo para tal;

- b) a gestão da força de trabalho do Hospital das Clínicas (HC), que historicamente é constituída de diferentes formas de contratação, o que aumenta enormemente a complexidade da gestão;
- c) a dificuldade em criar e desenvolver novos processos de trabalho, especialmente considerando a importância de ajustamento a novas políticas, como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

No SAST, os maiores desafios foram:

- a) a falta de pessoal para efetuar os serviços básicos, como perícia, assistência, caracterização de ambientes insalubres, dentre outros;
- b) articular as ações locais da UFMG à implantação de ações de ordem macrossocial, como o SIASS;
- c) a segmentação em duas unidades (Campus Pampulha e Campus Saúde), com especificidades e demandas próprias, dificilmente unificáveis.”

Quais conquistas você considera mais significativas em sua trajetória à frente do SAST e da PRORH ? Por que elas se destacam para você?

“Na PRORH, as maiores conquistas foram:

- a) criação do Programa Integrado de Desenvolvimento Institucional (PROGRID), que permitiu a utilização de recursos oriundos da Resolução 10/1995, de 30 de novembro de 1995, em atividades de capacitação e aprimoramento. Esse modelo permanece até hoje na Universidade, com atualização dos nomes;
- b) criação do Programa de Proteção e Orientação do Trabalhador Adolescente (PORTA), voltado para a formação de aproximadamente 300 (trezentos) jovens trabalhadores da Cruz Vermelha Brasileira em atuação na UFMG;



- c) articulação de esforços para resolução de problemas historicamente cristalizados relacionados à gestão da força de trabalho, como os bolsistas da Fundação Universitária Mendes Pimentel (FUMP), os Superintendentes Administrativos e os terceirizados.

No SAST, as maiores conquistas foram:

- a) reestruturação do arquivo, com a aquisição de modelos mais avançados de armários deslizantes, semelhantes aos adotados pelo Departamento de Administração de Pessoal (DAP);
- b) implantação de parcerias com a administração pública municipal para disponibilização de ambulâncias dentro da UFMG;
- c) contratação de pessoal para melhorar o fluxo dos processos de caracterização de ambientes de trabalho para fins de pagamento dos adicionais de periculosidade e insalubridade.”

O que essa passagem significou para você pessoalmente e profissionalmente?

“Tanto na PRORH quanto no SAST tive ótimas experiências! Aprendi muito com vários colegas, especialmente a priorizar o interesse público antes do privado! A firmeza de alguns colegas gestores, no enfrentamento das políticas danosas à universidade pública, também foi uma ótima lição! Respeito aos diferentes atores sociais (sindicatos, associações, grupos de trabalho). O saldo foi muito positivo!”





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.”





Gilmar Lima Guimarães

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

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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





Doutora Leônor Gonçalves

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

Entrevistadores: Amanda Parlotti da Cunha; Joyce Grazieli de Sales e Souza Lima; Mário Rodrigues Araújo

Mário: Bom dia Doutora Leônor, Amanda e Joyce. Nós estamos aqui com a atual Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos, Doutora Leônor Gonçalves, que é técnica administrativa em educação no cargo de enfermeira. Ela é proveniente do Hospital das Clínicas (HC) e já está aqui há algum tempo como Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Estou aqui com a estudante Amanda Parlotti da Cunha e a servidora Joyce Grazieli de Sales e Souza Lima que estão me assistindo nesta entrevista realizada hoje, dia 30 de julho de 2025. Doutora Leônor, você é natural de onde?

Doutora Leônor Gonçalves: Nasci em Itutinga. Uma cidade pequenininha no estado de Minas Gerais (MG).

Mário: Poderia nos contar um pouco da sua trajetória acadêmica e profissional antes de assumir os cargos administrativos aqui na UFMG.



Doutora Leônor Gonçalves: Bom, eu me formei como enfermeira na Universidade Federal de Minas Gerais em 1987, mas entrei na UFMG no cargo de auxiliar de enfermagem em 1982. Desculpa, eu me formei em 1983. Entrei em 1982 na UFMG como auxiliar de enfermagem e depois eu passei para o cargo de enfermeira, via concurso interno. Nesse período, eu tive a oportunidade de ser representante dos servidores de nível médio no Hospital Universitário. Depois eu tive a oportunidade de ser eleita a primeira chefe de enfermagem do Hospital Universitário em 1989, tomando posse em 1990. Fui enquanto aluna, representante dos discentes, no Conselho Universitário, por mais de uma oportunidade. Enquanto servidora técnica-administrativa, também fui membro do Conselho Universitário, por mais de uma oportunidade. Ou seja, eu sempre tive uma vida acadêmica e uma vida profissional dentro do Hospital com muito ativismo. Sempre participando das discussões internas e dos processos internos, lutando pelos interesses dos trabalhadores da UFMG e também, enquanto estudante, defendendo os interesses dos estudantes. Inclusive na minha época a gente criou a “Enfermativa”, um grupo de alunos da enfermagem que começou a trabalhar no Instituto de Ciências Biológicas (ICB) para poder melhorar a qualidade dos nossos docentes, porque, normalmente, quem não era do ensino médico, seja de qualquer outra área, tinha os piores professores. No intuito de discutir com os colegiados a necessidade da gente ter tratamento isonômico entre os alunos de medicina e aqueles de outras áreas, o movimento atuou e com isso conseguimos melhorar muito o ensino. Então eu sempre estive lutando pelos interesses tanto dos estudantes, enquanto aqui estudante, como do trabalhador enquanto trabalhador e tive a oportunidade em todas as minhas gestões no Hospital Universitário enquanto chefe, seja a nível geral, seja a nível local, de exercer chefias eleitas.

Mário: No Hospital das Clínicas, você entrou como auxiliar de enfermagem aprovada em concurso público, posteriormente se tornou enfermeira?

Doutora Leônor Gonçalves: Isso. Com processo de seleção interna. Até a Constituição Federal de 1998 era permitida a realização de concurso interno, posteriormente esta espécie de seleção foi proibida.

Mário: Você chegou ao cargo de chefe da enfermagem, mas anteriormente havia assumido outros cargos dentro do hospital?

Doutora Leônor Gonçalves: É a Vice-Diretoria Técnica de Enfermagem, o maior cargo que um servidor técnico-administrativo e enfermeiro pode assumir. Eu fui Coordenadora de Enfermagem do Hospital São Geraldo, Diretora Administrativa do Hospital São Geraldo e enfermeira de várias unidades do HC. Eu fui a primeira Vice-Diretora Técnica de Enfermagem, eleita juntamente com a



Professora Mônica Ribeiro Canhestro para poder organizar a enfermagem do Hospital das Clínicas. O período do mandato eletivo era de dois anos, sendo permitida a reeleição para mais dois anos, então, o período máximo consecutivo de uma gestão era de quatro anos. Por diversas oportunidades eu saí desse cargo, voltei para área assistencial, posteriormente retornei em novo processo eletivo. Nos meus trinta anos de HC, eu devo ter ficado uns dezesseis anos em média ocupando chefia, na Diretoria da Enfermagem em oportunidades diferentes.

Mário: E como se que deu a vinda para o campus Pampulha?

Doutora Leônor Gonçalves: Bom, em 2013, foi iniciada a implantação da gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) nos hospitais universitários do Brasil a partir de uma legislação do governo federal. Nós participávamos do movimento ativo dentro do Hospital contrário a essa política, inclusive contando com professores, comunidade estudantil e comunidade externa, entendendo que o Hospital das Clínicas da UFMG era um dos melhores hospitais universitários do Brasil, inclusive muito bem organizado. Não tínhamos graves problemas de orçamento e apresentávamos resultados excelentes. A nossa dificuldade era a força de trabalho insuficiente, porque o governo federal não liberava vagas para concurso e a Universidade por mais de uma oportunidade foi obrigada a fazer essas contratações via fundações. Tivemos a Fundação Universitária Mendes Pimentel (FUMP) fazendo esta atividade, como também a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP). Chegou um dado momento que o Ministério Público e a Controladoria Geral da União impôs que o Ministério da Educação e Cultura teria que resolver este problema, ou seja, tinha que prover a força de trabalho dos hospitais universitários. A forma que eles identificaram para fazer isto foi criando uma empresa que fizesse esta contratação. Só que quando foi formalizado, eles não só criaram uma empresa para fazer a contratação, como também delegaram à essa empresa a gestão dos hospitais universitários. Isto foi extremamente polêmico na época, principalmente por a gente entender que isso feria a autonomia universitária e prejudicava a atuação dentro do hospital universitário. No ano de 2014, a categoria de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) discutiram, em diversas assembleias, a necessidade de se ter um Reitor e um Vice-Reitor que representassem os interesses dos trabalhadores, que os ouvissem e permitissem algumas mudanças que naquele momento a gente considerava estratégico. Nós aprovamos a criação e a busca por uma terceira via para a composição do Reitorado da Universidade. Nesse momento, nós fizemos muitas reuniões. A gente reunia docentes, técnicos e estudantes para discutir um programa que seria de interesse da comunidade universitária para posteriormente pensar quem o iria assumir. Então, a gente criou a chapa "Outra Universidade é Possível: Participação, Sociedade e Transformação". E essa proposta de chapa alternativa tinha como



princípio conquistar a eleição paritária para Reitor, porque essa era uma grande polêmica. A gente tinha um peso muito pequeno nas eleições, aliás, temos até hoje. Os técnicos tinham um peso de apenas 15% (quinze por cento), os docentes de 70% (setenta por cento) e os estudantes 15% (quinze por cento). Então, naquela época, tinha um movimento muito forte, no sentido de fazer eleição paritária e direta para buscar a autonomia da Universidade. Naquele momento, também, estávamos defendendo que os hospitais públicos e as universidades assumissem os hospitais universitários, combatessem a entrada da EBSEH para fazer a gestão desses hospitais, além de uma carga horária de trinta horas flexibilizadas para os trabalhadores. Aquilo era uma demanda que trazia muitas questões emergentes dentro do processo. Tínhamos um discurso muito interessante que dizia que a instituição somos nós, ou seja, a soma de todos os esforços e talentos de nossa comunidade. A pauta era uma universidade mais participativa, mais humana, horizontal e menos burocrática. Queríamos também criar o Congresso Universitário da UFMG, que era uma demanda tanto dos trabalhadores docentes quanto técnicos para que a gente pudesse discutir amplamente a política universitária. Além disso, tínhamos como meta criar o Programa “Converse com o seu Pró-Reitor”, onde a gente pudesse oportunizar uma proximidade maior da gestão para com os trabalhadores. Naquele momento depois da gente construir uma proposta, não vou detalhar ela toda aqui, porque ela está escrita para quem quiser conhecer, os professores que se dispuseram nesta última reunião a seguir o compromisso de levar a campanha para a frente foram os professores Wander Emediato de Souza da Faculdade de Letras (FALE) e Rosilene Horta Tavares da Faculdade de Educação (FAE). Esta eleição foi muito disputada. Várias chapas concorreram e nós, obviamente, não tivemos o maior número de votos para ganhar a eleição, não fomos para o segundo turno. As outras duas chapas foram para o segundo turno, mas a gente conseguiu comprovar que quando os trabalhadores se reúnem numa mesma proposta para fazer uma atividade de votação conjunta, o resultado é muito importante. Então, tivemos um resultado muito bom perante uma possibilidade mínima de ser eleito, mas a intenção era fazer a divulgação da proposta dos trabalhadores docentes e técnicos, inclusive discentes, para pressionar a governança a dialogar sobre aquilo que era interessante para nós. Nesse momento, o sindicato chamou uma assembleia que discutiu, então, já que a terceira via não tinha sido eleita, quem os trabalhadores iriam apoiar no segundo turno. Houve defesa de todas as chapas que estavam se colocando. Defendemos o apoio à chapa dos professores Jaime Arturo Ramirez e Sandra Regina Goulart Almeida. Então, nesse sentido, nós, de forma quase que unificada (claro que sempre tem alguns trabalhadores que vão para outro lado) apoiamos a campanha do Professor Jaime, que foi eleito. O peso do servidor técnico-administrativo foi decisivo para essa eleição, porque como as chapas do segundo turno ficaram muito equilibradas e muito divididas em relação ao corpo docente, quem fez a diferença para definir o Reitor naquele momento foram os



servidores técnicos-administrativos com o apoio do corpo discente. Tivemos um número muito significativo de votos dentro do Hospital Universitário, onde eu era liderança naquele momento, contribuindo conjuntamente, com o sindicato e todas as demais lideranças dos servidores para a eleição do Professor Jaime e da Professora Sandra. Em seguida, o Professor Jaime me convidou para ser a Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos e a Professora Maria José Cabral Grillo para ser a Pró-Reitora de Recursos Humanos. Comuniquei a categoria em assembleia que eu tinha recebido esse convite e a categoria aprovou de forma unânime, aplaudiu e ficou extremamente satisfeita com a indicação do meu nome para assumir esse compromisso, pela confiança no trabalho que eu tinha ao longo dos anos desenvolvido dentro do Hospital Universitário e, também, enquanto liderança na discussão dos interesses dos servidores. Então, foi dessa forma que eu cheguei na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, a convite do Professor Jaime após uma eleição extremamente disputada, onde os servidores técnico-administrativos se organizaram para fazer a diferença.

Mário: Nesse tempo que está na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, o que você teve de maiores desafios durante sua gestão?

Doutora Leônor Gonçalves: Bom, eu vou dividir em partes porque eu tive oportunidade de trabalhar em três momentos distintos. O primeiro momento foi com a professora Maria José Cabral Grillo. Que é uma professora do ponto de vista da enfermagem, da minha categoria, muito respeitada tanto no âmbito da Universidade, da Escola de Enfermagem quanto no âmbito nacional, uma pessoa que atuou muito na Associação Brasileira de Enfermagem. Então, uma autoridade na área da enfermagem. Eu militei muito com ela nos trabalhos de interesse da categoria de enfermagem. Então, eu vim com ela para cá e pela primeira vez, você tem na Pró-Reitoria de Recursos Humanos duas enfermeiras, uma docente e uma técnica-administrativa, todas duas com muito reconhecimento dentro da categoria e dentro da comunidade da UFMG. A professora Maria José tinha, inclusive, sido Presidente da FUMP. Eram duas personalidades fortes, batalhadoras e muito bem respeitadas. Chegamos na Pró-Reitoria com muitos sonhos, de fazer muitas coisas boas. Nos deparamos com muita dificuldade com a estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Tínhamos dificuldade de acessar as informações dentro da PRORH. O que a gente percebeu à época é que a PRORH, apesar de ser PRORH, ela era completamente independente. Você tinha setores que trabalhavam independentes uns dos outros, Departamento de Administração de Pessoal (DAP) trabalhava com DAP, Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) trabalhava com DRH, Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST) trabalhava com DAST, da mesma forma Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos



Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (CIS-UFMG) e o gabinete aqui discutindo mais as questões políticas, mas a atuação da Pró-Reitora era sem integração. Para vocês terem ideia, a Professora Maria José e eu tivemos que ir a Brasília. Pegamos um avião, eu e ela, e fomos a Brasília para saber como a gente acessava as informações dos trabalhadores da área de recursos humanos (RH). Em Brasília nós descobrimos que isso estava aqui mesmo sob a responsabilidade de três servidores. Nós soubemos o nome destes três servidores, porque a gente não conseguia nem a senha para acessar os dados para conhecer o que a gente tinha que fazer. A partir disso, nós chamamos esses colegas e falamos com eles: "Olha, nós fomos informados que vocês estão com a senha, vocês que dão a autorização de acesso, então a partir de agora, quem autoriza os acessos são as Pró-Reitoras, Maria José e Leonor. Então nós queremos a relação de quem está acessando as informações, vamos analisar junto com vocês quem vai ter acesso, quem vai deixar de ter acesso e corrigimos este processo." Isso causou muito transtorno na época. Teve gente que entregou cargo, teve gente que se aposentou precocemente. Porque as pessoas estavam muito habituadas a trabalhar de forma independente, tomando as decisões sem o diálogo com os Pró-Reitores. Então, nós falamos assim: "Olha nós viemos para cá para fazer a gestão. Nós não viemos para cá para fazer de conta que estamos fazendo a gestão". Então esse primeiro momento foi muito difícil. Nós tivemos muitas resistências porque a gente não conhecia os processos, não tinha ninguém para passar a experiência. Para vocês terem ideia, quando eu cheguei aqui, o Adjunto já tinha se aposentado. Então não tinha ninguém para passar para a gente as coisas. A única pessoa que falou conosco foi o Pró-Reitor, Professor Roberto do Nascimento Rodrigues, mesmo assim ele falou daquilo que ele atuava, mas não dos processos internos, porque a estrutura é uma estrutura pesada. Efetivamente nós tivemos que aprender, aprender fazendo. Então esta foi uma época muito difícil, mas, com o tempo obviamente, a gente aprende. Foi muito importante nessa gestão tomarmos conhecimento da estrutura da PRORH e trabalhar no sentido de fortalecer a integração da Pró-Reitoria, ou seja, ter uma Pró-Reitoria de Recursos Humanos e não setores estanques. O DAP tinha uma assessoria, mas o DRH e o DAST não tinham. Então criamos assessorias nos demais departamentos e no gabinete para que elas pudessem atuar juntas e fizemos um diagnóstico de como estava a força de trabalho dentro da Universidade, quem eram estas pessoas, onde elas estavam, o que elas estavam fazendo, qual o número de professores nas áreas. O quadro docente era muito bem gerenciado pela CPPD. Essa área tinha um ótimo controle. Mas, a área dos servidores técnico-administrativos era onde estavam a maioria das queixas e a gente precisava fazer um diagnóstico para conhecer este processo. Infelizmente para o HC, mas felizmente para a UFMG, a partir da gestão da EBSE RH, que assumiu o Hospital Universitário, à medida que os nossos servidores foram se aposentando, a empresa ia repondo esse quadro e essas vagas vinham para o banco da UFMG.



Então, com essas vagas a gente pôde prover um pouco a Universidade, reorganizar os trabalhadores e começar a atender demandas que eram muito antigas dentro da instituição, principalmente devido à saída de servidores que eram de cargos extintos e posteriormente até vedados, havia unidades que tinham perdido estas pessoas sem condição de repor. Então este foi um trabalho que a gente desenvolveu. A gente passou a conhecer melhor a Universidade e as unidades, sentamos com todos os diretores e com os sindicatos, tanto de docentes quanto de técnicos. Ouvimos todas as áreas e procuramos atender na medida do possível estes setores. Uma outra coisa que eu considero que foi muito importante além da integração dos setores, foi a gente passar a entender e assumir a função de gestão realmente. Pelo fato da professora Maria José ser enfermeira e eu também, nós conseguimos enxergar que somos uma cidade, porque nós temos mais de 50.000 (cinquenta mil) pessoas circulando dentro desse campus e precisávamos ter uma estrutura mínima de assistência de primeiro atendimento em caso de situações críticas. Então nós fizemos um investimento nesta gestão muito importante no DAST, repondo o quadro de trabalhadores da área de fisioterapia, fonoaudiologia e engenharia do trabalho, porque o DAST era conhecido apenas como setor de perícia. O Departamento atuava principalmente para liberação em afastamentos, mas a Universidade precisava de um lugar onde se trabalhasse saúde ocupacional e, também, um ambiente de assistência para atender um mal-estar, uma pessoas que torceu o pé ou sofreu um corte, e mesmo, em determinada situação, ficar com alguma pessoa até que chegasse o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) para poder fazer o atendimento quando fosse o caso. Então, nós criamos serviço de assistência do DAST tripulado, ou seja, com ambulância tripulada com enfermeiro e técnico. Obviamente, além disto, nós reestruturamos o serviço de saúde ocupacional. Há processos até hoje sendo corrigidos. Não tínhamos laudos de insalubridade e periculosidade. Era muita reclamação, muita queixa, mas não tinha equipe para trabalhar. Então, com esses trabalhadores que se aposentaram no Hospital, a gente estruturou o apoio à saúde dentro do campus, criamos um apoio dentro do Centro Esportivo Universitário (CEU), que não existia, porque lá durante a semana tem muitos alunos e no final de semana funciona como um clube de lazer para a comunidade universitária. Era contratada só a pessoa para fazer a segurança da piscina para ninguém se afogar. A gente abriu, também, a odontologia, já tinha um atendimento dentro do serviço de esterilização de material, mas nós precisávamos de um apoio às clínicas onde atuavam estudantes e professores, para poder esterilizar, preparar e organizar. A gente reforçou a odontologia. A Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO) não tinha serviço de primeiro atendimento de enfermagem, nós montamos. Concebemos a estrutura de apoio do Hospital Veterinário, lá tinha enfermagem, mas o número era insuficiente. Organizamos a assistência de medicina veterinária, porque quase todos os médicos veterinários eram terceirizados. Hoje ainda não está cem



por cento solucionado, mas nós fizemos um investimento considerável para viabilizar um quadro funcional próprio do Hospital Veterinário. Gastava-se muito para manter a força de trabalho terceirizada, o que estava inviabilizando o funcionamento do Hospital, inclusive para fazer o ensino. Então, a gente socorreu o Hospital e hoje ele está bem equilibrado. O Centro Pedagógico (CP) tinha muitas crianças diabéticas, hipertensas, autistas e com outros problemas de saúde e nós não tínhamos uma estrutura de apoio. Montamos uma estrutura de apoio no CP com enfermagem para poder fazer este cuidado. No caso do Colégio Técnico (COLTEC) tinham poucas pessoas, então nós expandimos o quadro. Lembrando que foi feito isto com atendimento de manhã, de tarde e de noite, porque o funcionamento é até às 22h (vinte e duas horas). O Biotério Central da UFMG estava a beira de fechar, porque faltava força de trabalho para mantê-lo funcionando adequadamente, com a montagem de uma estrutura de esterilização com enfermeiros, técnicos e auxiliares experientes vindos do HC, liberando os biólogos para cuidar apenas dos animais, conseguimos reverter o problema. Também instalamos uma estrutura de atendimento em saúde ocupacional no Instituto de Ciências Agrárias (ICA). Nós construímos uma visão nova por sermos profissionais de uma área distinta. Nós enxergamos uma oportunidade no sangramento da saída dos profissionais do Hospital, revertendo as vagas para melhoria do quadro de pessoal de saúde ocupacional. Então, foi algo muito importante, mediante essa situação.

Mário: Fez do limão, uma limonada.

Leonor: Oi?

Mário: Fez do limão, uma limonada.

Doutora Leônor Gonçalves: Agora, essas foram as coisas que eu me lembro que são mais importantes. Certamente a Maria José deve ter falado outras. Na segunda gestão, a Professora Sandra Regina Goulart Almeida sucedeu o Professor Jaime Arturo Ramirez como titular, assumindo o Professor Alessandro Fernandes Moreira como Vice-Reitor, bem como a Professora Maria Márcia Magela Machado sendo empossada como Pró-Reitora de Recursos Humanos no lugar da Professora Maria José Cabral Grillo. A entrada da Professora Márcia foi muito boa, porque ela auxiliou uma área que a gente precisava fortalecer, que foi a área específica da assessoria da PRORH. Foi quando a gente trouxe a Rejani Aparecida de Andrade Silva da Escola de Engenharia, ela foi convidada por nós, mas como o Alessandro veio originalmente da Engenharia, assim, ele ajudou a convencê-la a vir para a nossa assessoria. Criamos, então, uma assessoria robusta com servidores interessados em contribuir para poder controlar melhor os processos que vêm da Procuradoria Jurídica, da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério Público, administrando melhor os nossos prazos, porque a Universidade



é muito grande, são muitos processos e, às vezes, perdíamos prazo com a falta de pessoas para tratar essas situações. Uma coisa que eu me esqueci de comentar sobre a gestão anterior da Maria José, foi que a gente encontrou no DAP um passivo enorme de processos acumulados por falta de força de trabalho para atender. Então, precisamos fortalecer a estrutura do DAP, inclusive criamos a Divisão de Reposição ao Erário (DRE), além de lotarmos técnicos em contabilidade e contadores no Departamento. Isso foi possível com vagas oriundas do HC. A DRE era necessária para gerenciar desde a abertura dos processos de ressarcimento, dando prazo ao servidor para se defender, questionar, ter respostas adequadas e cálculos corretos. Então a gente foi organizando a parte administrativa. Isto ainda foi feito na gestão da Professora Maria José. A Professora Márcia vem reforçando esse processo com uma assessoria mais robusta que passou a dialogar com as demais assessorias, prestando apoio às demais em determinadas dúvidas. Porque você imagina o seguinte, eu sou assessora, mas tem momento que eu não tenho certeza, quero ouvir uma segunda opinião. Então, criou-se através da nossa assessoria esse momento em que todas as assessorias sentam e dialogam, discutem sobre as questões e melhoram os seus processos. Isso foi muito importante para dar segurança à UFMG e à PRORH nas definições das respostas ao Ministério Público, à CGU, ao Tribunal de Contas da União (TCU) e demais órgãos fiscalizadores. Então, isto foi muito importante.

Joyce: Quando a senhora fala da assessoria técnica dando apoio às outras assessorias, estas outras seriam das próprias unidades acadêmicas?

Doutora Leônor Gonçalves: Não. Estou falando de PRORH. O DAP tem uma assessoria que vai tratar mais das questões cartoriais e normativas, você vai ter a assessoria do DRH que trabalha com admissões, contratos, questões de movimentações e recursos humanos e o DAST que vai trabalhar com as questões relacionadas à perícia e saúde, a da PRORH que coordena todo o processo, a nossa é que responde todas as questões de ordem dos órgãos de controle. Eles podem nos subsidiar, mas a responsabilidade da resposta ao órgão de controle é da PRORH. Mas, quando é uma resposta na área de pessoal, na área de RH, na área do DAST, quem faz são essas assessorias. Só que em alguns momentos estas assessorias têm dúvidas. Então, elas recorrem à assessoria do gabinete, eles dialogam e adequam esta resposta ou buscam auxílio na Procuradoria Jurídica ou em quem quer que tenha a legalidade para isto, para dar uma resposta segura. E isto melhorou muito o estresse dos nossos trabalhadores, que precisavam fazer pareceres muitas vezes necessitando de suporte, não encontrando ninguém para conversar sobre aquela decisão. A informação que nós tivemos por parte destes trabalhadores que estão nos setores da PRORH, é que depois que esta estrutura foi montada, eles se sentiram muito mais seguros em relação àquilo que estavam desenvolvendo, tanto respondendo aos



órgãos quanto aos próprios servidores. Com a Professora Márcia, a gente melhorou uma coisa que eu acho que é muita estratégica, que era um desejo. Ah, na gestão da Maria José tivemos, também, a questão da jornada de trabalho de trinta horas semanais, um trabalho bem criterioso, além da revisão das funções gratificadas que foram aprovadas no Conselho Diretor. Na gestão da Professora Márcia demos maior atenção para uma humanização no trabalho, ou seja, a escuta ao servidor. Então, fazemos uma gestão de porta aberta, todo mundo que quer conversar com a PRORH conversa, seja docente, técnico ou até estudante. Apesar do atendimento do estudante caber mais a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), a PRORH naquilo que estiver relacionado tanto ao aluno quanto a um técnico ou a um docente, ela atende. Temos o cuidado de ninguém avançar na área do outro. Isto eu chamo de humanização porque no momento que você passa a ouvir o servidor e trabalhar a solução deste processo, dentro daquilo que você consegue fazer, é lógico que a gente não consegue atender cem por cento, mas podemos ouvir, você consegue melhorar a relação deste trabalhador dentro da instituição, envolvendo inclusive movimentações. Na primeira gestão da Professora Márcia, da Reitora Sandra e do Alessandro, nós tivemos a pandemia, foi uma situação crítica para o Brasil e para o mundo, em especial, em Minas Gerais e aqui na UFMG. Neste contexto, o que havíamos feito foi estratégico, a organização da página eletrônica da PRORH, os formulários e as normas de pessoal, graças principalmente ao DAP, cuja assessoria é a mais antiga, trabalho que foi ampliado com as demais assessorias. Quando veio a proposta de implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na Universidade, a PRORH se colocou disponível para ser a primeira a desenvolver, porque tínhamos muitos processos organizados. E aí foi a nossa felicidade, porque a gente criou uma comissão com representantes de todas as assessorias da Pró-Reitoria, dessa forma conseguimos transportar para o SEI quase tudo que já estava organizado. Na pandemia, nós conseguimos trabalhar todos os processos de recursos humanos à distância, graças ao SEI. Eu costumo dizer o seguinte: se hoje os processos estão digitalizados, se nós melhoramos nossos processos, a pandemia foi muito ruim, morreu muita gente, mas ela deu visibilidade à importância de você ter processos digitalizados e informatizados, de tal forma que as pessoas possam saber onde ele se encontra, com quem se encontra e quanto tempo está parado. Claro que a gente trabalha muito mais. Porque não tem como você falar que não chegou para você, o processo está lá. E para o servidor técnico-administrativo, ao meu ver, deu para a comunidade a visão de que nós somos capazes de trabalhar sim à distância, no chamado teletrabalho. Tínhamos conquistado as 30h (trinta horas), mesmo assim para áreas específicas conforme a resolução do Conselho, para atender os estudantes até às 22h (vinte e duas horas), mas não estava no nosso radar nenhuma possibilidade de um teletrabalho, porque isso não era nem pensado antes da pandemia. Então, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD), que é o teletrabalho, só surge e é reforçado porque nós



experenciámos a vivência de um trabalho à distância que foi provado possível. Então, o SEI foi uma coisa muito importante, reduziu muito o processo de acúmulo de papel, mas principalmente democratizou a informação e o acesso. Nós temos muito o que fazer nisto, mas estamos avançando.

Mário: As trinta horas, eu acho que fiquei meio perdido ...

Doutora Leônora Gonçalves: Foi na gestão do professor Jaime, primeira gestão.

Mário: Foi quando estava você e a Maria José?

Doutora Leônora Gonçalves: Isso. Agora na gestão da professora Sandra nós fomos pegos pela pandemia. Isto trouxe um prejuízo do ponto de vista de evolução de muita coisa, porque a convivência era toda à distância, nós trabalhamos demais, não resta dúvida. Inclusive contribuindo nos exames. Muita gente trabalhou para fazer os exames para o estado de Minas Gerais, porque é uma tecnologia que a universidade domina, os nossos laboratórios de pesquisa são referência. Então, nós praticamente fizemos a maior parte dos exames de Covid para o estado. Desenvolvemos a vacina de Covid. Então, a universidade demonstrou que ela tem uma importância muito grande. Mas, uma outra coisa que eu queria comentar e esqueci de falar, na primeira gestão da professora Maria José Grillo quando nós chegamos aqui, nós conhecemos e vimos que existia a Semana do Servidor. Só que esta Semana do Servidor era feita só pelas entidades. Então, em 2014 eu assumo a Coordenação da Semana do Servidor e nós institucionalizamos a Semana do Servidor como uma atividade da instituição e não dos sindicatos. E por que disso? Porque a Semana do Servidor tem uma característica muito importante para o trabalhador técnico e docente, mais para o técnico naquele momento porque era o que participava mais das atividades, é uma oportunidade dos trabalhadores discutirem temas relacionados a demandas da vida do trabalhador no sentido de apontar e buscar soluções. Então, vou citar, um exemplo do que foi uma das primeiras temáticas que a gente discutiu. Nós discutimos muito a questão do assédio moral, a questão específica da gente trabalhar os nossos conflitos com mediações. Nós fizemos umas três Semanas discutindo isso, era uma demanda muito forte dos trabalhadores, a gente precisava construir na universidade um mecanismo diferenciado, ao invés de só fazer processo disciplinar em tudo que era problema que surgisse. E a gente conseguiu fazer isso, felizmente. Criamos a Comissão de Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição (CEMEC).

Joyce: Essa que substituiu a Unidade Seccional de Correição (USEC)?

Doutora Leônora Gonçalves: Exatamente, a USEC só tratava de correição. Nós achávamos o seguinte, a correição tem que ser a última possibilidade, tem que ser uma situação muito grave. A Comissão de



Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição, que é a CEMEC, saiu por meio de portaria em 2023, mas ela está em discussão desde 2014 quando nós discutimos essa necessidade em três Semanas do Servidor. Ou seja, a Semana do Servidor, que agora já completou seus 10 (dez) anos de institucionalização, ela tem uma importância muito grande no aspecto de trazer à tona os problemas que são sentidos pelos trabalhadores, porque quem escolhe a temática são os trabalhadores. Então, na gestão da professora Maria José, a gente institucionalizou o evento. Na gestão seguinte, a gente fez a página eletrônica da Semana do Servidor. Hoje a gente tem a página da Semana do Servidor, inclusive, com a atualização de todas as semanas, disponibilizando todos os temas que foram discutidos para que fiquem disponíveis para a memória. Voltando aqui na gestão da professora Márcia e minha, é muito importante a gente lembrar da importância que foi a implantação do SEI. Nessa gestão também nós readequamos o estágio probatório, cujo processo, hoje, está muito bem organizado com redução significativa de problemas anteriores. Na gestão anterior da professora Maria José Grillo, além do que já falei, a gente finalizou a avaliação de desempenho, porque ela ainda não era 360° (trezentos e sessenta graus), ou seja, avaliação do servidor, avaliação da chefia e avaliação da equipe. Era um sonho da categoria fazer esse processo 360° (trezentos e sessenta graus). Ela já estava aprovada pelo Conselho Universitário, mas não estava sendo praticada ainda dessa forma. Era apenas avaliação da chefia e avaliação de servidor. Então, nós implantamos a avaliação de equipe e o plano de trabalho nessa gestão finalizando o processo. Desde então, estamos melhorando o processo de avaliação de desempenho como ajustes constantes. Então, eu considero que a gente teve um prejuízo do ponto de vista do trabalho porque nós ficamos distanciados, mas em compensação, isso permitiu que a gente evoluísse com o SEI. Evoluísse com a visão do servidor. Porque o servidor trabalha, ele trabalha mesmo se estiver em casa. E na pandemia nós trabalhamos muito mais que o habitual porque nós não tínhamos horário. Era sábado, domingo, feriado, dia santo e a gente estava fazendo comida, ao mesmo tempo olhando e respondendo as coisas. Então era muito bom. Com isto, no meu entender, nós tivemos a reeleição da Professora Sandra e do Professor Alessandro por merecimento. Primeiro porque, a meu ver, eles conseguiram conduzir a Universidade em um momento de extrema dificuldade do ponto de vista da pandemia, mas também do ponto de vista orçamentário com muitas restrições. Foram aplicados mais recursos para os eventos do Programa de Desenvolvimento Institucional. A gente permitiu mais pessoas saírem para se qualificarem, melhoramos o edital de regulamentação, mas o que eu acho que foi mais importante, foi a resolução de capacitação. Essa resolução democratizou o processo. Porque hoje tem critérios para permitir ao servidor sair para se qualificar numa graduação, no mestrado, no doutorado, inclusive com o programa de redução de jornada para estudo, porque antes a gente ficava na dependência do diretor autorizar ou não. Se o diretor era mais flexível, você conseguia. Se ele era mais



inflexível, você não conseguia. Agora não, o edital é publicado em todas as unidades, o resultado é divulgado e todo mundo pode participar. Acho que este foi um enorme ganho para os trabalhadores efetivamente. Implantamos, também, o Programa de Qualidade de Vida do Trabalho, em parceria com a Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional a gente desenvolve atividades de pilates, musculação, ginástica localizada, karatê, hidroginástica e natação. É uma política que demonstra que a gente tem preocupação com a saúde dos nossos servidores. Nesta última gestão, da Professora Márcia e eu, que é a terceira que participo, a gente evoluiu com uma demanda que era extremamente necessária, ter uma referência de recursos humanos no Hospital das Clínicas, porque com a entrada da EBSERH no Hospital Universitário, o nível de conflitos, o nível de estresse e a dificuldade de acesso por parte dos trabalhadores aumentou significativamente. Adequar a nova política da PRORH e aos novos processos de trabalho, por exemplo o SEI, é um desafio para os servidores do HC, para se ter uma ideia, no HC você tem uma ala com cem trabalhadores, onde apenas dois computadores estão disponíveis. Então, o acesso aos processos é muito limitado. Fica-se muitas vezes dependendo do celular pessoal. O e-mail destes servidores, ainda não é o institucional da UFMG. Com a referência de recursos humanos, realizada pela Bianca Jacqueline Silva que nos representa no momento, conseguimos criar um elo de comunicação entre os trabalhadores do HC e a PRORH. A gente fazia de tudo para atender, se as pessoas vinham aqui, obviamente, eu atendia, respondia via SEI, mas não conseguíamos atender a contento, não que a gente não quisesse, mas porque durante dez anos não conseguimos alguém com o perfil, que se disponibilizasse a deslocar até o Hospital para fazer o atendimento e a escuta, bem como ajudar as pessoas a entrar no SouGov, verificar suas dificuldades e fazer chegar a PRORH para ser solucionado. Não me refiro à gestão do Hospital, mas sobre a gestão da vida funcional do trabalhador em relação aos seus direitos. Agimos intermediando conflitos e promovendo negociações, frequentemente com sucesso. É uma imensa preocupação, o Hospital é grande e complexo, em muitos casos a referência sou eu pela experiência vivenciada no HC ao longo de 32 (trinta e dois) anos, mas preciso pensar que não sou eterna. Então, precisamos formar pessoas para resolver problemas quando não estivermos mais aqui, porque os problemas vão continuar existindo e as pessoas têm direito à solução. Este era um grande sonho meu, conseguir uma pessoa para passar a minha experiência. Eu já tratava parte disso com a Luana Medeiros Ribeiro e o Tales Viana Ferreira. Eles já vinham me auxiliando muito em relação a isto. Às vezes a pessoa fazia uma queixa, por exemplo sobre o recebimento de uma falta, não estava na escala de folga e tinha sido registrada falta. Como verificar isso? A gente tem que pedir a escala planejada e a escala executada. Ambas devem vir para cá. A gente tem que aferir isto junto com o ponto eletrônico, verificar a denúncia para solucionar. Inúmeras vezes nós tivemos que fazer isto, tendo em vista o desconhecimento do chefe por falta de



experiência, pois ele faz gestão de outro vínculo, não conhece as nossas normas, a nossa legislação e os nossos direitos. Hoje, felizmente, estamos colhendo um bom resultado. Cabe citar também, a criação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e da Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT) que era um sonho na Universidade e a PRORH ajudou a disponibilizar pessoal e cargos. Este é um processo difícil, porque não existe nenhuma vaga sobrando quando se cria uma Pró-Reitoria.

Mário: E isto envolveu negociação com os Ministérios também?

Doutora Leônor Gonçalves: Não, é decisão da Universidade. Quem aprova é o Conselho Universitário. Na prática você precisa lotar pessoas, disponibilizar funções e dar estrutura. Eles já tinham estruturas anteriores que eram, no caso, da Diretoria de Assuntos Culturais e da Diretoria de Assuntos Estudantis. Mas há grande diferença entre uma Diretoria e uma Pró-Reitoria. Vocês ainda têm mais alguma pergunta?

Mário: Você falou das conquistas, dos desafios. Você não falou da reestruturação do serviço administrativo dentro do gabinete da PRORH, com a Divisão de Apoio Administrativo.

Doutora Leônor Gonçalves: Não só isto, mas criamos a Divisão de Arquivo, que foi importantíssimo para organização documental. Tudo estava diluído dentro dos armários. Tinha um local do lado da CPPD que o pessoal juntou tudo que era documento ligado ao desenvolvimento docente, os relatórios INA, etc. A vinda do nosso arquivista foi fundamental, porque o Mário é uma pessoa que tem uma característica de competência, mas principalmente de visão e de trabalho. Ele juntamente com os bolsistas conseguiram dar uma nova visão, eliminou coisas que eu chamo de lixo, não sei se é este termo que se usa Mário. Mas, o que tinha de coisa repetida, guardada que não precisava. Teve que pegar todo este material e organizar, assim como do DAST e do DRH, porque no DAP nós temos um arquivista. Mas, nós ainda estamos sonhando com a evolução deste trabalho. Eu acredito que a gente vai passar para a próxima gestão para ver se desenvolve porque eu acho que é muito importante. Outra coisa, quando eu cheguei aqui já tinha as bolsas de estágio. Na época, quando iniciou, era para fazer o estágio profissional que normalmente as pessoas iam para aprender o trabalho. Só que isto acabou por lei e virou o estágio extracurricular. Era um monte de pastas desorganizadas, porque o edital era feito na unidade, aqui que pagava, outro lugar controlava o ponto, o outro lugar é que dava o certificado para o aluno. Então, era uma coisa extremamente diluída. Felizmente o Mário, juntamente com o Felipe Santiago Oliveira Nunes, mapearam o processo e fizeram a Base de Conhecimento para execução de forma totalmente informatizada via SEI. Depois a própria FUMP, que também é responsável por um outro programa nosso de estágio, apresentou o mesmo problema, o Mário



conseguiu fazer uma solução e hoje este processo é feito totalmente no SEI. Então, acho que isto trouxe segurança para a instituição, segurança para o aluno, segurança para o campo de estágio, e também, agora para a própria Fump, assim como para quem quiser fazer a fiscalização. Isto reduziu o uso de papel e organizou o processo para o estudante. Uma maravilha! Por muitas vezes quando eu cheguei aqui, o estudante vinha pedir o certificado do período de estágio e para você achar estas informações para emitir um certificado era uma loucura. Então isto também foi um processo que a gente organizou, não é Mário?

Mário: Sim.

Doutora Leônor Gonçalves: O que mais você lembrou aí Mário, para você me ajudar? Uma coisa que eu acho que é legal também, a gente fez uma política de movimentação do servidor. Era uma grande queixa, porque aqui tinha um velho problema. Ninguém aceitava funcionário velho, ou seja, antigo. Se tivesse uma vaga, eles queriam sempre um funcionário recém-admitido. Então, nós fizemos uma política de sensibilização dos diretores para que eles entendessem que o fato de o servidor ter mais tempo aqui não queria dizer que ele tem defeito, pelo contrário, ele poderia ter muitas vantagens por conhecer os processos. Muitas vezes o que chega vai demorar muito mais tempo para poder aprender. Então, hoje, antes de lotar qualquer servidor, a gente abre essa vaga para todo mundo que quer ser movimentado participar do processo de seleção junto à gestão e à diretoria. Conseguimos começar a movimentar as pessoas, porque tinha muita insatisfação, as pessoas não conseguiam sair do lugar. Contribuiu para isso também, a política atual do país promovendo o fim da carreira do servidor público, agora não temos mais vários direitos, entre eles a integralidade de salário. Hoje, o servidor que está aqui e passa em outro concurso que paga cem reais a mais, ele vai embora. Então, assim, acabou com a estabilidade de servidor em um único lugar. Ele hoje vai procurar onde paga melhor, porque ele não tem nenhum ganho em ficar aqui a vida inteira, coisa que antes a gente tinha. Então a gente sabe que, às vezes, o servidor quando está completando a estabilidade dele, três anos, ele está pedindo para ir embora, porque ele passou em outro concurso que paga um pouco melhor. Passou a compensar, ficar com quem já está aqui e não pretende sair. Ah, uma última coisa que a gente está buscando fazer, estamos trabalhando para finalizar e este é o sonho que eu gostaria de realizar antes de sair, apresentar uma proposta de dimensionamento de força de trabalho e aprovar junto à comunidade. De fato, é necessário expandir a força de trabalho de técnicos nos ambientes da universidade. A Universidade está mudando os seus processos de trabalho. Tem coisas que antes eram feitas pela seção de pessoal, hoje o próprio servidor faz no SouGov, por exemplo, o pedido de férias hoje o servidor faz no SouGov, mesmo caso da licença de saúde. Então, é preciso rever os processos de trabalho dentro da



nova realidade do SEI, da nova realidade do SouGov, das novas demandas que estão surgindo e fazer uma proposta de validação da necessidade de alocação de vagas de servidor técnico-administrativo nas unidades, como por exemplo, nos colegiados de graduação, na pós-graduação e nos departamentos. Diante da estrutura administrativa da unidade acadêmica, quantos servidores que eu preciso neste ambiente considerando o número de alunos e docentes que eu tenho? Então, nós estamos agora, eu e Márcia, juntos com uma Comissão trabalhando esta questão, porque o diagnóstico nós já temos atualizado. Nós tínhamos um diagnóstico de 2014 e fizemos o diagnóstico de 2023. Agora a gente tem que sair da fase de diagnóstico para prática. Quando vai ser a alocação de técnico nestes ambientes da universidade? Então, nós já estamos evoluindo com isto, graças à chegada de uma estatística aqui na PRORH, que está nos auxiliando também. A gente já terminou a primeira parte e apresentamos para os diretores. Agora vamos trabalhar para a apresentação final, que é o atendimento de vagas para colegiados de graduação e pós, bem como os departamentos. Nós optamos primeiro em fazer as propostas das unidades acadêmicas, porque a estrutura da Administração Central, de certa forma, está mais equilibrada. As unidades acadêmicas estão mais carentes, visto as aposentadorias de cargos extintos e vedados. Nós já fechamos a alocação de vagas de bibliotecário. Foi feito um estudo pela Biblioteca Central, que já está pronto. O estudo sobre alocação de técnico de contabilidade e contador foi feito pela Divisão de Contabilidade e Finanças. Então, estas duas, nós já estamos implantando na prática, porque nós já temos o estudo pronto e agora nós estamos finalizando o estudo de alocação de vagas para as unidades acadêmicas. Eu acho que se a gente conseguir finalizar isto, eu consigo sair desta PRORH satisfeita.

Joyce: Mais alguma coisa a acrescentar?

Doutora Leônor Gonçalves: Uma coisa que eu aprendi dentro da Universidade, isso foi muito interessante, é uma preocupação que eu tinha, medo de vir para cá e não me encontrar. Apesar de eu adorar fazer gestão de pessoas, eu descobri que essa universidade é maravilhosa, ela tem vários mundos. E por mais que a gente fique aqui, a gente ainda tem muito a conhecer. Então, um exemplo só para você saber do que eu estou falando. Eu cheguei aqui, e o primeiro diretor que eu recebi foi o Diretor da Escola de Música. Ele estava desesperado. `Perguntei o que estava acontecendo. Ele falou: "Nós vamos responder processo administrativo. Os nossos alunos não estão podendo aprender instrumento, estão tendo que pagar o pianista para poder fazer a conclusão do curso". Porque no final da formação do músico, ele tem que apresentar uma partitura dele. Falei: "Porque ele é pianista?". Respondeu o Diretor: "Não! Nós precisamos de pianista para ensinar música". Aí é que eu fui entender. Tem um cargo nosso que é o correpetidor. Eu nunca soube disso. Ninguém nunca me contou



isso. Eu sei que muita gente não sabe. E aí o que aconteceu? Quem estava aqui na PRORH, quando esses correpetidores se aposentaram, não teve a preocupação de perguntar a direção se precisava daquele profissional. Provavelmente pensaram o seguinte: a Escola de Música está cheia de professor de música e professor de piano, então, porque é necessário um técnico-administrativo para isso? Nisso, trocaram os cargos de correpetidores por outros. E aí, como conseguir destocar? Nós tínhamos cargos vindos do Hospital para trocar, mas precisava da vaga no Ministério da Educação (MEC) para poder voltar com o cargo e fazer concurso. Levamos seis meses para resolver, não foi fácil. Este cargo é um profissional de nível superior superespecializado, que tem de estudar todo dia pelo menos seis horas de piano, porque o pianista tem que estudar todo dia. Além disso, tinha a questão do ponto eletrônico. Como um profissional que fica dentro de sala de aula fazendo acompanhamento e estuda seis horas de piano, que não tem na UFMG, necessitando ir para a casa dele para fazer isso, vai bater ponto? Ele sai da UFMG e vai ao Conservatório de Música para uma apresentação junto com a equipe, em outro momento ele vai ao Palácio das Artes e o mesmo tinha um controle de ponto. O que a diretoria fez? Mudou o controle de ponto digital para o controle físico, registrou em um plano de trabalho onde ele estaria trabalhando e ponto, resolvido. O que aconteceu? Os colegas que teriam de bater ponto foram ao Ministério Público e denunciaram que a Universidade estava dando privilégio para esses colegas. Tivemos que chamar a Diretoria da Escola de Música para justificar o que eles estavam fazendo. Então, a Diretora, Professora Mônica Pedrosa de Pádua, falou assim: "Fiz, faço, faço de novo". Ela explicou tudo isso. Pedimos a ela para relatar toda fundamentação por escrito. Recebemos o relatório da professora e enviamos ao Ministério Público, que acolheu os esclarecimentos, reportando que a UFMG estava completamente correta. Então, a Universidade é muito diversa. O Instituto de Ciências Agrárias (ICA), em Montes Claros, é um outro mundo. Temos a Fazenda de Igarapé e a Fazenda de Pedro Leopoldo. Você tem Tiradentes que é um lugar maravilhoso. Nós temos funcionários em Diamantina, em Tiradentes e em outros lugares fazendo coisas diferentes. Então, a gente não pode querer um padrão único. Eu, ainda hoje, depois desses dez anos, tem lugar na Universidade que não estive, por exemplo a Fazenda de Igarapé e Pedro Leopoldo. O resto eu já conheço, mas conheço fisicamente, porque conhecer efetivamente significa que quando tiver um problema, você será capaz de ouvir quem está lá, entender e ajudar a solucionar. Eu acho que esse é um lugar inesgotável. As pessoas que vierem para cá precisam ter uma visão aberta para ouvir o outro, enxergar pelos olhos do outro aquilo que você não tem capacidade de ver e, principalmente, estar aberto para o processo humano. As pessoas não são iguais. Todo mundo pode ser aproveitado em algum lugar, mas nós ainda temos algumas dificuldades na Universidade nesse aspecto, porque nós ainda temos muitas pessoas ortodoxas. Isso às vezes atrapalha o processo de gestão. A gente poderia fazer muito mais, mas as pessoas que estão aqui



precisam ampliar suas visões, ver que o mundo é diferente, que as pessoas têm momentos de vida diferentes. Tem pessoas que querem ficar 25 (vinte e cinco) anos em um lugar, tem pessoas que não querem. Têm aqueles que preferem o teletrabalho, outros querem trabalhar presencialmente, há adeptos às trinta horas semanais, assim como existem pessoas contrárias. Então, nós temos que ter ambientes que permitam aproveitamento de diversas pessoas com diferentes possibilidades. Só, no momento que você vai naquele lugar, você consegue enxergar. O Centro de Treinamento Esportivo (CTE), por exemplo, é um ambiente de esporte, principalmente de deficientes atualmente. Então você precisa ter uma estrutura de primeiro atendimento porque a chance de ter problemas aumenta. Nós implementamos serviço de enfermagem lá também. Enquanto você não vai naquele lugar, não enxerga o que as pessoas fazem, você não consegue perceber o que elas estão te pedindo, nem mesmo dialogar com elas soluções diferentes do que elas estão colocando. Então, a Pró-Reitoria exige essa capacidade de ouvir, de ver com os olhos dos outros e avaliar localmente para poder repensar novas propostas. Por exemplo, no Programa de Qualidade de Vida do Trabalho, a professora resolveu acabar com a turma de karatê, tendo em vista o pequeno número de participantes. Isso me criou um problema gravíssimo, porque as pessoas ficaram super aborrecidas, até fizeram manifestação. Eu analisei e falei assim: "Nós vamos bancar a turma pequena. Hoje são cinco, seis. Esses cinco, seis, vão virar amanhã dez, vão virar doze. Se eu não deixar aquilo acontecer, eu não vou poder ampliar. Isso não é perda, isso é investimento." Então, essas coisas precisam ser ouvidas e sentidas para a gente aperfeiçoar. Acho que ficou bom, gente.

Mário: Ficou.

