



**SE
MA
NA**

do
**Servidor
UFMG**

2025

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

Depoimentos dos Vice-Diretores do Departamento de
Administração de Pessoal



SUMÁRIO

Márcio Eustáquio Silva..... 3

Saiuri Soares Muniz Marques..... 19

Pablo de Souza Pereira..... 30





Márcio Eustáquio Silva

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

Entrevistadores: Doutora Leônor Gonçalves; Mário Rodrigues Araújo

Mário: Boa tarde a todos. Estou aqui realizando mais uma entrevista para a Semana do Servidor UFMG 2025, cujo tema central deste ano é a comemoração dos 25 (vinte e cinco) anos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Presentes estou eu, Mário Rodrigues Araújo, servidor da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG, contando com a presença especial da Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos, Doutora Leônor Gonçalves. Hoje o entrevistado é o senhor Márcio Eustáquio Silva, servidor aposentado da UFMG, no cargo de assistente em administração. Sua entrevista tem relação com a sua função de Ex-Vice-Diretor do Departamento de Administração de Pessoal (DAP). Boa tarde, Leônor. Boa tarde, Márcio.

Márcio Eustáquio: Boa tarde.

Mário: Márcio, poderia falar um pouco para a gente da sua trajetória acadêmica e profissional antes de chegar na UFMG e no cargo de Vice-Diretor do DAP?

Márcio Eustáquio: Eu vou tentar ser sucinto. Profissionalmente eu comecei a vida como pintor de flores secas naturais. Passado um período, alguns anos, eu fui trabalhar na indústria têxtil onde meu pai já trabalhava há muitos anos. Ele tinha se aposentado na mesma.

Mário: Você foi industrial?

Márcio Eustáquio: É. Meu cargo no final foi de planejamento e controle de produção (PCP). Eu trabalhei nessa empresa por quase 10 (dez) anos e depois disso teve uma crise geral no Brasil que levou a demissões e reduções de salário. Nessa efervescência da época, eu tive que me demitir, pedi demissão da empresa e falei assim: "Eu vou tirar um ano sabático por minha conta, vou ficar um ano à toa". Porque eu tinha trabalhado desde os 11 (onze) anos até então (ano de 1983). Eu tinha uma poupança que me possibilitava fazer esse tipo de coisa e fui gastando a poupança até ela acabar. Eu tenho um irmão gêmeo que se chama Marcelo Eustáquio Silva. Ele trabalhava no Instituto de Ciências Biológicas (ICB), no laboratório de nutrição da bioquímica. O pesquisador sênior era o Doutor Enio Cardillo Vieira. Então, meu irmão nessa época estava exercendo a função de professor substituto em Ouro Preto. Era aquele cargo de 20 (vinte) horas, dava algumas aulas semanais e trabalhava no departamento de bioquímica como técnico. Nessa época ele estava terminando o mestrado no departamento, inclusive no próprio laboratório que ele trabalhava, com a impossibilidade dele não poder concluir os experimentos que estavam em andamento. O professor perguntou se eu não podia ajudá-lo nisso. Nós conversamos, eu falei: "Topo, estou descansado, já estou cansado de descansar". Então fomos ver as experiências que eles estavam fazendo. Eu era um técnico de laboratório químico têxtil, além de ter estudado química para siderurgia/metalurgia no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). No CEFET você era treinado para ser um químico de siderurgia e metalurgia, ser um analista de produtos siderúrgicos e metalúrgicos. O que significa isso? Você vai dosar um aço, ver quais elementos que tem e qual a proporção que está, para ver se esse aço está dentro das características necessárias para ser exportado, ser vendido no mercado interno etc. Então, ir dessa área para a área de biologia era um salto. Eu não entendia nada de biologia porque no CEFET, como a química tinha essa intenção, a gente não era preparado em biologia. Entendi que para mim era bom porque seria uma área que eu não entendia nada, poderia passar a entender, mas também, por outro lado, como não entendia nada, eu teria que fazer um esforço maior para entender alguma coisa. Fui apresentado no laboratório e aos experimentos que estavam em andamento. A tese era sobre deficiência de vitamina D em ratos e camundongos convencionais e gnotobióticos e os efeitos nutricionais na estrutura patológica que a deficiência poderia acarretar. Sempre considerando um animal convencional, que tem uma flora completa, contra o animal gnotobiótico, que não tem flora.



Mário: Essa era a pesquisa que você foi trabalhar no...

Márcio Eustáquio: É. Um ano e meio depois que eu comecei esse trabalho, ele foi concluído e foi feita a defesa da monografia. Ela foi aprovada no departamento de bioquímica e imunologia do ICB. Passados dois ou três meses, meu irmão fez o concurso para professor de nutrição, no currículo básico da área biológica, em Ouro Preto, no qual foi aprovado. Inclusive o Professor Enio foi o tutor dele. Eles estudaram a estratégia de defesa do trabalho, pois o Professor Enio também era o ...

Doutora Leônor Gonçalves: Orientador.

Márcio Eustáquio: Orientador. E aí, tudo se resolveu muito bem. Ele entrou para a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), desvinculando-se da UFMG. Como eu tinha um contrato ainda com a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP), no programa da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) com o departamento de bioquímica, continuei no laboratório por mais alguns anos. Aí houve um concurso para técnico na UFMG. Eu pensei bem e falei assim: "Para eu fazer um concurso na área de técnico de laboratório, eu teria que estudar muitas coisas que eu não lembrava mais." Eu sabia fazer o trabalho, mas a parte teórica eu já estava afastado há muito tempo. Eu tinha feito um curso de contabilidade e administração, que era um curso que dava os dois diplomas em um período de cinco anos.

Mário: Virava bacharel em administração e contabilidade, nas duas com cinco anos?

Márcio Eustáquio: É. Com quatro anos e meio formava-se em contabilidade. Se você não quisesse fazer o outro meio ano, você era contador. Se você fizesse mais meio ano, você formava em administração.

Mário: Você era contador e administrador?

Márcio Eustáquio: É.

Doutora Leônor Gonçalves: Aí, em vez de concurso de técnico de laboratório....

Márcio Eustáquio: Em vez de concurso para técnico de laboratório, eu falei: "É muito mais fácil eu fazer uma prova na área de administração do que de técnico". Por isso que eu fiz administração.

Doutora Leônor Gonçalves: Assistente de administração.

Márcio Eustáquio: Assistente em administração.



Doutora Leônor Gonçalves: Mas aí você tomou posse no ICB mesmo?

Márcio Eustáquio: Tomei posse no ICB porque o Enio fez um lobby, rrsrrsrr.

Doutora Leônor Gonçalves: Para você continuar no mesmo departamento?

Márcio: O Professor Tomaz Aroldo da Mota Santos do departamento de bioquímica conseguiu resolver para que eu continuasse no mesmo laboratório como assistente em administração. Ficou da seguinte forma: eu poderia ajudar na administração do departamento ou do ICB caso fosse necessário.

Doutora Leônor Gonçalves: E como você chegou a Vice-Diretor do DAP? Você já tinha quanto tempo de universidade?

Márcio Eustáquio: Veio aquela lei que você precisava de ter 20 (vinte) anos no cargo para aposentar. Então, eu já tinha mais de 35 (trinta e cinco) anos de serviço, mas eu precisava ficar mais algum tempo para completar os 20 (vinte) anos para aposentar.

Mário: Você já estava pensando em aposentar e sair?

Márcio Eustáquio: Desde o primeiro dia que eu comecei a trabalhar, eu sempre pensei em aposentar. Rrsrrsrrsr

Mário: Você estava contando nos dedos.

Márcio Eustáquio: Falavam assim: “A partir de amanhã você vai trabalhar 8h (oito horas) por dia, seis dias por semana”, antes era seis. Trabalhava aos sábados. Aí eu falei: “Está bom, mas quanto tempo eu tenho que trabalhar até aposentar? Eu quero saber qual o dia que eu vou me libertar, vou aposentar.” Então, era um plano, aposentar e fazer alguma coisa. Talvez a mesma coisa que eu estivesse fazendo, trabalhando. Mas, quando me aposentei, eu percebi que nunca iria fazer a mesma coisa que eu fazia.

Doutora Leônor Gonçalves: Bom, voltando...

Mário: Você estava como técnico de laboratório lá no ICB, e de lá você exerceu o cargo administrativo em outro lugar da UFMG? Foi direto para o DAP?

Márcio Eustáquio: O Professor Tomaz pediu ao departamento de gnotobiologia para a gente trocar, ele mandaria um técnico para o laboratório e eles me emprestariam para a administração do ICB. Isto foi quando eu entrei, quando eu fui admitido pelo concurso.



Mário: O Tomaz que você está falando é o que chegou a ser Reitor?

Doutora Leônor Gonçalves: Foi também Diretor do ICB.

Márcio: Isso, na época ele era o Diretor. Ele foi duas vezes. Mas, na época, era a primeira vez. O Tomaz falou assim: "Estou precisando que você trabalhe para mim no apoio administrativo". Apoio administrativo no ICB era compras, almoxarifado e patrimônio. Em cada unidade eles fizeram um arranjo de acordo com a vontade da maioria das pessoas. No ICB era este o acordo. Então a parte administrativa do ICB era contabilidade, apoio administrativo e serviços gerais.

Mário: Você saiu do laboratório e foi...

Márcio Eustáquio: .Fui para o apoio administrativo. Fui o chefe do apoio....

Doutora Leônor Gonçalves: De compras, almoxarifado e patrimônio.

Márcio: Almoxarifado eu já conhecia da minha experiência anterior de indústria têxtil, patrimônio um pouco. Eu não gostava de comprar nem para mim, muito menos para outras pessoas, mas eu sabia pedir. Se eu tivesse que comprar uma coisa para o laboratório, um reagente, eu sabia direitinho como deveria ser feito o pedido para chegar o reagente que eu queria. Aí falei: "É, topo". Eu acho que com a experiência que eu tinha, mesmo não abarcando tudo, ajudava. Para começar, a lei de compras mudou, veio a lei

Mário: Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. A famosa lei de licitações.

Márcio Eustáquio: Tinha um decreto antes. Mas eu não precisei conhecer a lei antiga para saber comprar, porque servidor público tem que fazer o que a lei manda. Então você tem que conhecer a lei, senão você pode cometer um crime fazendo alguma coisa que não está na lei. Com a lei nova, houve uma discussão na Universidade. O Professor Antonio Augusto Junho Anastasia deu um curso para as pessoas da área.

Doutora Leônor Gonçalves: Anastasia, professor do Direito?

Márcio Eustáquio: É. E ele era especialista em contrato, né? Eles falavam que a lei de compras era a lei de contratos, no final uma compra maior é contrato. Mesmo em compras menores, no setor público quando você compra e paga você está emitindo um empenho. Um empenho ou contrato. Então, lei de contrato realmente. Teve muitos cursos na Associação dos Advogados, teve curso na Escola de Direito, porque era uma lei nova e estava todo mundo discutindo no âmbito público as questões que ela levava.



Mário: E você participou desses vários cursos?

Márcio Eustáquio: Eu pude participar em algumas dessas oportunidades, o que me deixou mais confiante para continuar na luta. E aí eu fiquei no....

Doutora Leônor Gonçalves: No apoio administrativo.

Márcio Eustáquio: No apoio administrativo por bastante tempo.

Mário: Lá no ICB?

Márcio Eustáquio: É. Depois, em 1996, eu fui para a direção do Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino (SINDIFES). Na época, o Diretor Ramon Moreira Cosenza falou assim: "Você tem que escolher entre ficar no ICB ou ir para o sindicato?" Aí eu falei assim: "Olha, eu escolhi quando participei da eleição, eu tinha escolhido ir para o sindicato." Eu havia dado uma contribuição relevante para o apoio administrativo, porque a gente deu uma reestruturada, não, eu dei uma estruturada. Eu falava com o Professor Tomaz assim: "Ô, Tomaz, nós precisamos fazer isso, precisamos ter computador, precisamos ter isto, aquilo". Ele foi atendendo a essas questões. Então, no final, a gente tinha três setores funcionando, que não funcionavam antes, era tudo embolado. Uma pessoa cuidava da contabilidade e do apoio junto. Não tem sentido, né? Você compra e paga. Não, um compra e o outro paga, senão fica muito complicado. Porque o cara que vai pagar, ele checa se eu comprei certo. Agora se eu comprei e eu vou pagar, eu que vou checar se eu fiz certo ou não. Não vou checar. Vou concluir que fiz certo. Nós organizamos para que cada setor atuasse de forma individualizada.

Mário: Você participou desta reestruturação?

Márcio Eustáquio: É. Inclusive foi a época que a Universidade comprou computadores para as unidades acadêmicas, principalmente para atender esta parte administrativa. Porque a parte acadêmica já tinha um sistema deles. E aí, parei onde?

Doutora Leônor Gonçalves: Foi para o Sindicato....

Márcio Eustáquio: Ah, tá. Em 1996 eu assumi o sindicato para um mandato de dois anos que terminou em 1998. Depois disto, nós fizemos outras tentativas de nos elegermos, mas não tivemos sucesso. Rsrtrs. Foi uma gestão importante do sindicato. Eu conheci uma outra parte da Universidade que eu não tinha acesso como servidor do ICB.



Mário: No sindicato você ficou livre das atividades administrativas todas da UFMG?

Márcio Eustáquio: Todas.

Mário: Quando você retornou do sindicato, você voltou para o ICB novamente?

Márcio: Voltei para o ICB. E aí teve uma questão, eu voltava para o apoio ou eu voltava para o laboratório.

Mário: E aí?

Márcio Eustáquio: Eu preferi voltar para o laboratório porque já tinha mudado, não era mais o que eu fazia. Então, eu falei assim: "Eu vou me colocar como". Então eu nem quis discutir se eu seria chefia ou não, eu falei assim: "Volto para o departamento de bioquímica, laboratório do professor Enio". Tinha aquele funcionário que havia trocado comigo. Falaram assim: "A gente faz o seguinte: a gente devolve o funcionário para vocês, que vocês trocaram pelo Márcio e o Márcio volta para o lugar dele". Só que esse funcionário trabalhava na secretaria do departamento. Eu tive que trabalhar na secretaria. Trabalharia na secretaria e ficaria um tempo no laboratório. Eu falei: "Tá". No início deu certo, depois não deu certo mais, porque o laboratório é muito dinâmico. Está sempre mudando a população do laboratório, porque a população são os alunos que fazem mestrado, doutorado e iniciação científica. Você chega nesse ambiente com essas trocas todas é um ambiente estranho de novo. Era tão estranho para eu voltar para a bioquímica, para o apoio administrativo, como foi estranho voltar para o laboratório. Durante um tempo eu ajudava nas duas partes, passei a ter um horário mais à noite. Havia implantado um turno da noite. Eu ficava na secretaria das cinco até às dez horas da noite. E aí, com o tempo, eu falei: "Não, eu estou achando melhor ficar só na secretaria, porque".

Doutora Leônor Gonçalves: Tem muito serviço.

Márcio Eustáquio: Não, já era um ambiente que eu não poderia ajudar mais. Os outros ambientes eu sentia, pela dinâmica e pela rapidez que eles funcionam, a necessidade de adaptação diária. Eu não queria mais me adaptar todo dia.

Mário: Você ficou sem rotina no laboratório?

Márcio Eustáquio: É. Resolvia tudo que acontecia, mas não tinha nada previsto. O que vai acontecer amanhã? Tinha que esperar chegar amanhã para ver o que iria acontecer. Aí com isso, chegamos à conclusão que era melhor ficar na secretaria. Aí eu fiquei na secretaria por muitos anos.



Doutora Leônor Gonçalves: Aí quando foi em 2014.....

Márcio Eustáquio: Em 2013 eu infartei. Rsrtrs

Doutora Leônor Gonçalves: Mesmo?

Márcio Eustáquio: Sim, em 19 de novembro de 2013. Fiquei afastado uns 4 (quatro) meses, eu acho. Quando retornei, eu voltei para a secretaria do departamento, mas aí eu não me adaptei mais. Tive uma proposta de ser o vice-secretário. Eu fui vice-secretário. Mas, um vice-secretário atuante, significa fazer a ata da reunião da Câmara do Departamento. Percebi que não tinha mais paciência de assistir uma reunião de Câmara. Então, em algumas reuniões, em dados momentos eu perdi a paciência. Percebi e falei com o chefe: "Não dá para mim, porque eu não tenho mais a paciência, feeling de ficar escutando essas coisas, estas falas, sem que....."

Doutora Leônor Gonçalves: Te estresse.

Márcio Eustáquio: Sem que me estresse. E aí, ele falou assim: "Tudo bem". Nessa época eu queria sair do ICB, porque percebi que não dava mais. Eu não aguentava ficar no laboratório, nem na secretaria com as atividades todas que tinha. Não dava mais para mim viver com aquilo. Aí eu falei assim: "Não, eu tenho que trocar de unidade e esperar a minha aposentadoria". Faltavam dois anos para minha aposentadoria. Falei assim: "Então o processo agora é ir ao recursos humanos ou DAP e pedir para eles me removerem para alguma coisa que eu possa fazer". Nesse ínterim a Doutora Leônor Gonçalves me ligou e disse: "Ô Márcio, você quer ir para o DAP?" Eu falei: "Quero". Eu nem esperei ela concluir. Não havia pensado em ir para o DAP, pensava em ir para uma coisa mais tranquila. Aí ela falou: "Tá. Eu vou te explicar como vai ser". "Não tudo bem, eu aceito. Tá aceitado". Rsrtrs. E aí fizeram os arranjos necessários para eu sair do ICB. A Leônor, então, me informou que era para ser Vice-Diretor do DAP. Eu pensei assim: "Não sei". Eu não falei com ela, eu falei comigo mesmo: Mas aí conversamos. É igual o processo de quando entrei no ICB. Eu ia fazer coisas que não conhecia. Desde a primeira vez, para terminar os trabalhos experimentais da tese do meu irmão. Então pensei: "Mais uma vez vou entrar num lugar que não conheço. Mas talvez seja isso a melhor coisa que possa fazer". Aí fui. No início tinha um certo ranço. Eles falavam assim: "Você caiu de paraquedas aqui". Cair de paraquedas é alguém que não está sendo chamado para aquele lugar e pousa lá no meio. Eu conhecia essa expressão, mas não entendia muito bem o que ela significava, depois do DAP passei a entender claramente o que significava. O cara que cai de paraquedas não é querido, não é desejado e se puder ser eliminado, ele vai ser eliminado. Então, a questão é que eu não podia ser eliminado naquela época porque era uma tentativa, tanto da PRORH como minha de tentar fazer uma coisa que nunca



tinha feito. Passou o período de adaptação, normal, eu acho que é assim, uns três meses, aí você entende com quem pode contar e com quem você não pode. Uns vão diminuindo a resistência e outros vão aumentando. Então eu fui me unindo aos que tinham diminuído e os que tinham aumentado deixei para lá. Daí em diante as coisas foram funcionando muito melhor do que eu imaginava.

Mário: O que aconteceu no DAP neste período que por lá esteve?

Márcio Eustáquio: A hostilidade tinha diminuído. Havia hostilidade de minha parte também, tenho que admitir. A pessoa não gosta de mim, eu vou gostar dela? Por quê? Nos três primeiros meses que estava avaliando se ia continuar ou não, eu aproveitei para estudar. Estudei todo o material que pude encontrar no DAP de legislação e norma. Estudei o site do DAP. Eu fui apresentado através da Diretora a todas as divisões do DAP, a todas as chefias e funcionários.

Mário: Quem era a Diretora na época?

Márcio Eustáquio: Era a Helena.

Mário: Helena Maria de Deus Castro?

Márcio Eustáquio: Pensei: “Olha se não tiver nada para fazer eu vou continuar estudando”. Lia e relia as muitas apostilas que as gestões anteriores deixaram por três meses. Ficava oito horas lendo. Apreendi bastante coisa sobre as normas que regem o setor de pessoal das instituições públicas. Para mim foi gratificante isto. Num dado momento, a Helena foi para a Fundação João Pinheiro.

Doutora Leônor Gonçalves: A convite do Professor Roberto do Nascimento Rodrigues. Ele era o Pró-Reitor de Recursos Humanos anterior.

Márcio Eustáquio: A Rosângela Pereira Marques que era a chefe da Divisão de Pagamento (DPAG) assumiu a direção do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e eu continuei como Vice-Diretor. Ela que havia me recebido no DAP, porque a Helena não estava no momento. Foi muito fácil a nossa convivência como Direção e Vice-Direção. Com a Helena era mais difícil porque ela estava mais acostumada com os outros Vice-Diretores que ela teve, e como eu não tinha feito parte deste processo e nem conhecia, parece que eu não me encaixava neste padrão. Mas, com a Rosângela a gente encaixou perfeitamente e começamos a trabalhar. Ela é uma pessoa bem dinâmica nesta parte administrativa e possuía muito conhecimento do setor de pessoal do DAP, me ajudou muito, esclareceu muitas coisas. Então, passamos a fazer uma gestão realmente compartilhada. Embora até tivesse



abertura para fazer com a Helena, mas não consegui chegar nesta parte. Foi incapacidade minha. Eu não consegui. Mas com a Rosângela, fluiu naturalmente e fizemos muitas coisas.

Mário: Quais foram os maiores desafios e conquistas durante sua gestão no DAP?

Márcio Eustáquio: Bem, o governo determinava assim: "Vocês têm que fazer os processos disso". Concluíamos aquele grande volume de processos e enviávamos ao governo. O governo avaliava as remessas do Brasil todo. Depois de cinco anos, o governo decidia não andar com determinados processos. Posteriormente, deliberava-se em sentido contrário. Havia pacotes que somavam 6.700 (seis mil e setecentos) processos.

Doutora Leônor Gonçalves: Que tinham de ser revistos.

Márcio Eustáquio: Que tinham de ser refeitos.

Mário: Retrabalho?

Márcio Eustáquio: Retrabalho. E eles não concordavam com a forma anterior que tinham sido feitos. Havia uma classe com cerca de 6.700 (seis mil e setecentos) processos para refazer integralmente. A Divisão de Pagamento liberou a Natália Másala Teodósio para trabalhar comigo no refazimento desses processos. Nós gastamos um ano e meio para regularizar a situação. Quando eu estava saindo para aposentar, a Natália falou comigo assim: "Você vai se aposentar?" Eu disse: "Vou". Ela então falou: "Você não liga se a gente apertar o passo nesse processo, estão faltando quinhentos e poucos?" "Uai tudo bem". Eu tinha que assinar.

Doutora Leônor Gonçalves: E analisar, aprovar.

Márcio Eustáquio: Havia coisas que eu fazia em cada um. Terminamos uma semana antes de me aposentar. Mas, a questão mais séria era a recuperação de crédito. Isto ocorre quando a Universidade faz algum pagamento que por algum motivo a lei impede.

Doutora Leônor Gonçalves: Recuperação de crédito.

Márcio Eustáquio: Isso mesmo. Havia várias pilhas, somando mais de 400 (quatrocentos) processos. Cada pilha era um tipo de processo, referia-se a determinado assunto. Continham 50 (cinquenta) ou 100 (cem) assuntos distintos, não me lembro. E o que isso significava? Você tinha de ler os processos. Havia processo de 300 (trezentas) páginas.



Mário: Tinha que ler o processo na íntegra?

Márcio Eustáquio: Para ver o que estava pedindo e por que ele estava parado.

Mário: Mas tudo relacionado à recuperação de crédito?

Doutora Leônor Gonçalves: Pessoas que já tinham saído da universidade, servidor, professor substituto, quem pediu demissão e foi embora.

Márcio Eustáquio: O Procurador Geral da UFMG na época era quem?

Doutora Leônor Gonçalves: Ainda era a Simone Baccarini Nogueira ou era o Henrique de Melo Secco?

Márcio Eustáquio: Henrique. Ele disse: "O governo federal está muito interessado na recuperação dos créditos". Significava que a gente teria de fazer os processos. Não haveria mais espera. O governo estava pressionando para que fosse resolvido.

Mário: Era para correr atrás do capital?

Márcio Eustáquio: Sim. Aí eu falei assim: "Olha, se eu pegar um processo desse, abrir, ler e for fazer o dispositivo para dar andamento ou para terminar, a gente não consegue resolver nada. Eu vou resolver 10 (dez) ou 12 (doze) processos durante um ano e meio, e olhe lá! Melhor ler todos que dizem respeito à mesma coisa e discriminar o que precisa ser feito". Daí seguiria para o setor responsável.

Doutora Leônor Gonçalves: De ressarcimento ao erário?

Márcio Eustáquio: Esse criou depois. Era o setor da Soraya de Fátima Jesuíno que cuidava disto.

Doutora Leônor Gonçalves: Divisão de Legislação (DLEG)?

Márcio Eustáquio: Não, o da Soraya era aquele lá....

Doutora Leônor Gonçalves: Dos 4.000 (quatro mil) processos que nós acabamos?

Mário: De pagamento?

Márcio Eustáquio: Não. Era um setor que acabou.



Doutora Leônor Gonçalves: DELEG é o que acabou. Era o da Soraya. Nele nós encontramos 6.000 (seis mil) processos, não tinha solução, trocamos a equipe duas vezes. Acabamos criando a Divisão de Reposição ao Erário (DRE).

Márcio Eustáquio: Ah! É isso mesmo. Nesse processo eu fazia a revisão, anotava o que deveria ser feito para dar prosseguimento e passava aos responsáveis. Eles faziam o que eu tinha pedido ou não. De qualquer jeito, me devolviam dizendo o que aconteceu: “Ah, o processo tal está em andamento de acordo com o que você pediu. Então, quando ele voltar, se ele não voltar concluído, concluído e com pagamento, o que deve ser feito?” “Se ele não for concluído você me devolve que eu vou olhar a próxima providência que a gente tem para resolver.” Recebi de volta os que não estavam concluídos. Depois eles colocaram uma menina para me ajudar, eu não lembro o nome dela mais. Vocês vão me desculpar, mas eu não lembro. Rsr rsr. Camila Silva de Oliveira Gomes! Ela era muito dinâmica. Ela já tinha trabalhado no DAP com os processos de aposentadoria, todos os processos antigos de aposentadoria tiveram de ser refeitos e reencaminhados ao Ministério do Trabalho.

Doutora Leônor Gonçalves: Ministério do Trabalho não. Era o Tribunal de Contas da União (TCU). Primeiro passava pela Procuradoria, depois pelo TCU para aprovação. Eles têm cinco anos para aprovar.

Márcio Eustáquio: Isso. Ela refez todos os processos que não tinham sido enviados, porque a partir de determinada data já haviam sido enviados. Ela teve que executar todos os anteriores. Ela foi contratada e mais duas ou três pessoas para fazer isso. Ela foi a última que ficou.

Doutora Leônor Gonçalves: Isabela?

Márcio Eustáquio: Camila. Quando ela terminou o último e foi enviado, eles a liberaram para me ajudar. Com ela ficou mais dinâmico o processo. Eu falava assim: “Esse processo está no ponto para entrar em contato com o devedor. Fala com ele assim: Você tem uma dívida ao erário no valor X, o que você quer fazer?” Alguns mandavam o advogado vir ao DAP pegar o processo para ler. Isto tudo é cabível. A decisão é de cada um. E não cabe ao DAP falar assim: “Você tem que pagar”. Você tem que fazer o que você achar cabível. Alguns pagaram e mandaram os comprovantes. Quando não conseguíamos contactar a pessoa, a DLEG tentava o contato. Quando me aposentei, não tinha mais nenhum processo comigo. Para algum despacho mais sério poderia estar em outro lugar, às vezes na Procuradoria Jurídica.

Doutora Leônor Gonçalves: E tinha um setor que cuidava só de ressarcimento.



Márcio Eustáquio: Tinha processo que era centavos a dívida, mas havia também de valor mais elevado.

Doutora Leônor Gonçalves: Com isso foi criada uma regra pela Procuradoria Jurídica, estabelecendo o que poderia abrir mão e o que tinha de ser cobrado. Não fomos nós que criamos, foram eles, né?

Márcio Eustáquio: Nós não criamos, foram eles. Nós só tentamos resolver os pontos.

Doutora Leônor Gonçalves: Na verdade, se os seus não estivessem lá para levantar as demandas, não teria sido possível, porque eles fizeram um relatório, ele esqueceu, mas eles fizeram um relatório com todos os processos e o valor financeiro. Isso foi passado para a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) a fim de verificar o valor exato de cobrança. Eles fizeram o cálculo em cima do que seria aceitável na época, do ponto de vista público. O que incidiria de juros? Com isso, foi possível a Procuradoria Jurídica fazer uma normatização e encaminhar para Brasília, posteriormente, isso foi normatizado para o Brasil inteiro.

Mário: A partir desse trabalho na UFMG?

Doutora Leônor Gonçalves: Sim, pelo menos foi a UFMG quem organizou. Eu acho que isso teve um papel importante. Apesar do Márcio não falar, com a sua formação de contador ele conseguia entender o que era aquilo. Ele fez muita negociação direta que ninguém nunca teve coragem de fazer. Ele ligava, conversava com a pessoa, explicava o que aquilo significava e o que poderia vir a acontecer na vida da pessoa se fosse para a dívida ativa da União.

Márcio Eustáquio: Graças a Camila. Rsrssr

Doutora Leônor Gonçalves: É, como uma duplinha.

Márcio Eustáquio: Ela fazia o contato e, com a minha orientação, tentava uma solução. Eu falava só na segunda instância. Eu conversava com a pessoa, explicava um pouco melhor e muitos entenderam.

Doutora Leônor Gonçalves: Houve a recuperação de uma grana muito boa.

Márcio Eustáquio: Vou chamar o meu advogado. Eu dizia: “Perfeitamente”. Porque eu não via nenhuma dificuldade de a pessoa mandar um responsável olhar para ela o que estava acontecendo. Ela não era obrigada a entender aquilo.



Mário: É um trabalhinho não muito agradável, né? Ligar para cobrar alguém depois de tanto tempo assim.

Doutora Leônor Gonçalves: Ou seja, foi a fase de dissolver o passivo. Seis mil processos parados.

Mário: Apagaram incêndio.

Doutora Leônor Gonçalves: Isto só na primeira parte. Depois, as quatrocentas pessoas em dívida na segunda parte.

Márcio Eustáquio: Na época, quando eu me aposentei, eu sabia exatamente o número de processos. Agora eu não sei mais.

Doutora Leônor Gonçalves: Mas foi a época da organização e saneamento. O ressarcimento ao erário foi formalizado logo após sua saída. Isto só aconteceu porque foi possível fazer este trabalho.

Mário: Como você avalia essa passagem pelo DAP pessoalmente e profissionalmente?

Márcio Eustáquio: Para mim foi gratificante, porque foi a primeira vez na minha vida que eu usei os conhecimentos que aprendi na escola de direito. Então, era um conhecimento que talvez eu nunca usaria. Precisei de usar o conhecimento de contabilidade. Sempre eu usava o conhecimento como técnico em química e administrador. O administrador para mim é fazer pessoas fazerem, o que precisa ser feito.

Mário: Isso.

Márcio Eustáquio: Então, não é nada mais nada menos que isso. E é difícil às vezes fazer isso quando a pessoa tem consciência de que não quer fazer. Na UFMG eu pude usar toda a potencialidade que acumulei durante a minha vida sem nenhuma intenção de usar. Eu falo até hoje, falava sempre: "Eu estudo à noite, faço contabilidade, administração, direito por hobby". Eu podia ir para o boteco beber, mas eu faço isso por hobby, porque técnico em química era uma profissão que me agradava muito, que me satisfazia. Eu só pinto porque sou técnico em química, senão não pintaria. Eu falo com o meu filho assim: "Pinta um quadro. A Raíssa pintou um aí". Ele fala: "Não, pintar não, eu não quero, eu não tenho paciência". E como técnico em química, você pega uma balança analítica, que tem quatro casas decimais e você tem que ter o acerto de quatro casas decimais. Então, quando eu penso a pesagem numa balança analítica, aí eu falo: "Pintar é muito mais fácil".

Mário: Talvez o senhor ajudou também a analisar esse tanto de processo, por ter essa paciência de Jó.



Márcio Eustáquio: É. Um de cada vez. Não tem outro jeito. Você tem que pensar mil porções. Mil porções é uma de cada vez e todas tem que ter quatro casas decimais de acerto e pronto.

Doutora Leônor Gonçalves: Você esqueceu de falar um pouco sobre a parte do técnico da Semana de Servidor, da equipe do DAP.

Márcio Eustáquio: Eu sou um préstimo atleta, é por isso que eu enfartei tantas vezes. Não é por isso, mas isso ajudou também. Quando eu era criança, eu jogava futebol de salão. Eu parei de praticar esporte aos doze anos, quando comecei a trabalhar. Aos onze ou doze anos eu parei.

Doutora Leônor Gonçalves: Você aposentou com quantos anos?

Márcio Eustáquio: 59 (cinquenta e nove). Então, eu jogava futebol. No início eu jogava na linha porque tinha preparo. Depois, quando eu fiquei meio gordo, fui para o gol. Terminei minha carreira no gol. Mas eu sempre gostei de futebol, que eu acho que é o de salão. Porque é muito dinâmico e a habilidade é exigida ao máximo. O cara é craque se jogar salão, campo é outra história, mas o craque joga futebol de salão. Adoro futebol de salão de homem, criança ou mulher. É o único futebol que uma mulher joga igual homem. Eles estão no mesmo nível técnico. Eu acho que o futebol de salão põe todo mundo igual, criança, adulto, mulher.

Mário: Você foi técnico da equipe do DAP?

Márcio Eustáquio: Não, eu não era técnico porque eu gosto de torcer. Eu adoro uma jogada bem-feita. Então o time do DAP tinha jogador de nível profissional, só não era profissional porque estava trabalhando e não quis, não optou por essa carreira. E eles jogavam muito bem, então eu ficava lá maravilhado assistindo os jogos do DAP. Às vezes a gente perdia porque na UFMG tem uma diversidade imensa de pessoas. E tem muitos bons jogadores de futebol de salão. A gente podia fazer uma seleção imbatível.

Mário: É?

Márcio Eustáquio: Não existe seleção imbatível, mas podia. Então, às vezes a gente perdia.

Mário: O pessoal da educação física, provavelmente deveria ter um time bom lá, né?

Márcio Eustáquio: É, mas toda vez que o futebol é ensinado, perde um pouco a criatividade e aí perde um pouco de graça, restringe a técnica. Não, tem que passar, não pode driblar, tem que driblar. E aí eu



não aceitei ser técnico porque eu torcia muito. Emocionante é torcer, né? Se você não está jogando, que torça. E aí eu tive até umas divergências em campo lá, mas foi muito agradável.

Doutora Leônor Gonçalves: Para finalizar, quando você saiu para a aposentadoria, considerando o momento da sua entrada, que você teve tanta hostilidade e ficou três meses estudando e aprofundando sobre o que era o DAP para poder trabalhar. Como você considerou a sua saída na questão da convivência, do relacionamento? Como foi isso?

Márcio Eustáquio: Eu tenho um amigo meu que fala o seguinte: “se você passou pela vida e não teve nenhum inimigo, você não mereceu ter vivido ou você não viveu”. Quando eu estava me aposentando, havia uma quantidade de pessoas que já eram amigos e colegas. Vamos supor que o DAP tivesse cem funcionários. Considerando do diretor até o faxineiro, cem. Uns noventa eram acessíveis e a gente se dava bem e teve os que não, dez por cento. Mas, no início era o contrário.

Mário: O que foi seu maior aprendizado nessa passagem do DAP?

Márcio Eustáquio: A gente tem que fazer a coisa certa e preocupar de estar fazendo a coisa certa, porque é muito fácil fazer a coisa errada. Se você tiver muita confiança de que você sabe tudo, aí você já errou. Então não errar é muito importante. Ou errar pouco.

Doutora Leônor Gonçalves: Mais alguma coisa?

Mário: Márcio, muito obrigado!

Márcio Eustáquio: Obrigado vocês!





Saiuri Soares Muniz Marques

**Diretora do Departamento de Administração de
Pessoal - DAP (08/04/2022 - presente)**

**Vice-Diretora do Departamento de Administração de
Pessoal - DAP (13/03/2017 a 07/04/2022)**

Entrevistadora: Rosemary Coutinho da Silva Jácome

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

Saiuri: Boa tarde.

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

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



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

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

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

Rosemary: Teve prova prática?

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

Rosemary: Sempre lotada no DAP?

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

Rosemary: Da aposentadoria?



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

Rosemary: Ah, tá. A Amélia era diretora?

Saiuri: Ela era diretora do setor de inativos.

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

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

Rosemary: Ele se aposentou.

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

Rosemary: Resolveu encarar?

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



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

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

Rosemary: Você já tinha uma posição de supervisão.

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

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

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

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

Saiuri: Exatamente.

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



Saiuri: Demais.

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

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

Rosemary: Você considera isso uma superação?

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

Rosemary: Essa parceria é muito importante para nós.

Saiuri: Muito importante.

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

Saiuri: Sim.

Rosemary: Essa interlocução?



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

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

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

Rosemary: Décima? Nacional?

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

Rosemary: Soma de pequenos esforços.

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

Rosemary: Mas o PGD é uma conquista?

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



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

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

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

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

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

Rosemary: Pode ir.

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

Rosemary: De satisfação?

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

Rosemary: A escuta?

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

Rosemary: Isso teve um impacto positivo.



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

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

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

Rosemary: Isso foi transformador, né?

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

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

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

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

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



Rosemary: É um trabalho da sua gestão.

Saiuri: Sim.

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

Saiuri: Valeu muito a pena.

Rosemary: Valeu não, está valendo.

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

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

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

Rosemary: Uma equipe de quase cem pessoas, né?

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

Rosemary: Mas vocês estão fazendo.

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



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

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

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

Rosemary: Continua?

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

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

Saiuri: Pode.

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

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



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

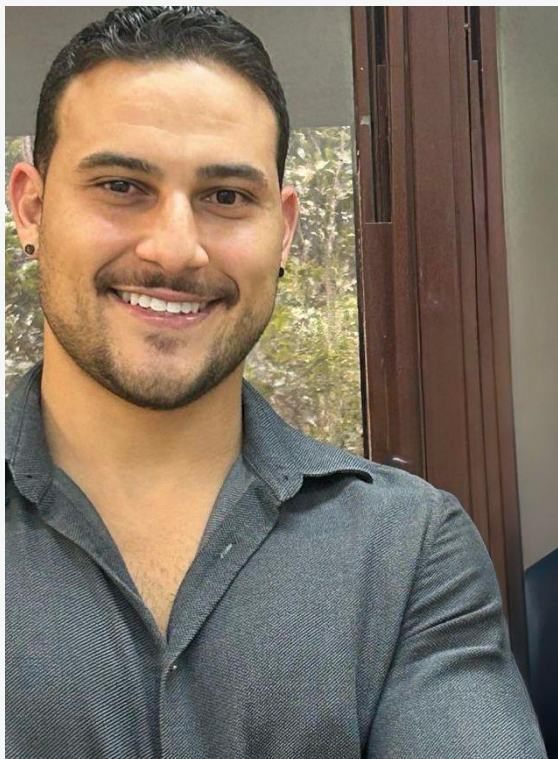
Saiuri: Com certeza, dedicação total, intensiva, inclusive.

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

Saiuri: Eu que agradeço Rose!

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





Pablo de Souza Pereira

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

Entrevistadora: Rosemary Coutinho da Silva Jácome

Rosemary: Boa tarde. Estamos iniciando agora a gravação da entrevista com o Vice-Diretor do Departamento de Administração de Pessoal, Pablo de Souza Pereira, hoje, dia 17 de julho de 2025. Pablo, boa tarde. A gente tem um roteiro com algumas perguntas, mas você pode ficar à vontade se quiser fazer alguma outra intervenção. Poderia falar um pouco da sua trajetória acadêmica.

Pablo: Boa tarde, Rosemary. Bom, eu como belo-horizontino, sempre tive muito carinho pelo campus. Sempre morei aqui próximo, na região da Pampulha e costumava frequentar o Mineirão, como frequento ainda. E sempre me chamou atenção a dimensão da Universidade, a dimensão territorial mesmo. Sempre achei um campus muito bonito. Cheguei a participar de alguns eventos aqui na época dos shows e festas abertas nas unidades. Então, os meus amigos do bairro às vezes me convidavam e eu participava. O campus sempre me chamou muita atenção. Quando eu fui fazer faculdade, eu tinha interesse pela Comunicação Social. Inicialmente, eu queria fazer Publicidade e Propaganda aqui. Prestei o vestibular para Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e para Universidade Federal de Viçosa (UFV). Na época, a Universidade Federal de Viçosa só tinha a Comunicação Social com habilitação em Jornalismo. As três opções: Relações Públicas; Publicidade e Propaganda; e Jornalismo, só havia aqui. Fui aprovado na UFV e fui para Viçosa com a intenção de o mais rápido possível

conseguir transferência para cá, pois queria estudar aqui. Mas, em Viçosa, eu vi que não era algo tão simples essa transferência. Fui conhecendo a cidade, fazendo amizades e fui ficando, mas sempre com esse interesse de estudar aqui. Como não consegui a vaga para UFMG, passaram-se os quatro anos e me formei em Jornalismo na UFV.

Rosemary: Hum. Se formou lá?

Pablo: Sim, me formei em Viçosa. Por coincidência, houve um fato ruim, mas que acabou meio que guiando um pouco a minha trajetória. Na época em que eu estava quase formando, surgiu aquela questão do diploma não ser mais obrigatório para o jornalismo. Isso deu uma desvalorizada grande na carreira. Deu uma desanimada geral nos formandos. Concluí o curso em 2009, ocorrendo a formatura em 2010. Passei o ano de 2010 estudando para concurso. Trabalhei um mês e pouquinho em uma empresa como assessor de comunicação. Aí começaram a sair os resultados dos concursos. Prestei para a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH). Eu desanimei da área, não queria mais trabalhar com comunicação. Os meus amigos que atuavam na área estavam ganhando muito mal, estavam sendo substituídos, mandados embora. Então, eu comecei a expandir meus horizontes. Fiz o concurso para a UFMG. Não havia sido possível estudar na Universidade, quem sabe trabalhar? Então, eu trabalhei um mês como assessor de comunicação, fui chamado no concurso da PBH, trabalhei no BH Resolve no centro com atendimento vinculado à Secretaria de Educação durante sete meses e posteriormente fui chamado na UFMG.

Rosemary: Em 2010?

Pablo: Em 2011 eu fui chamado. Entrei em agosto deste mesmo ano, não pensei duas vezes em vir. Fui lotado na Divisão de Aposentadoria e Pensão (DAPP) do DAP. Já vim direto para cá, meu primeiro setor e, praticamente, um primeiro emprego, não é? A experiência profissional que eu tinha era muito pequena. Em 2011, eu estava com 23 (vinte e três) anos, iria fazer 24 (vinte e quatro) no final do ano. Gostei muito do trabalho aqui na DAPP. Na época, a chefe da Divisão era a Saiuri Soares Muniz Marques. Então a partir dali, a gente começou a criar uma relação profissional e de amizade também. Fui ficando, gostando do trabalho, foi saindo gente, entrando gente e eu fui continuando.

Rosemary: Mas ainda na parte operacional?

Pablo: Na parte operacional. E aí começaram as mudanças, mais ou menos em 2000 e...

Rosemary: Vi que você iniciou aqui na direção no DAP em 2022.



Pablo: Primeiro eu cheguei a ser Vice-Diretor da DAPP. E quando a Saiuri me chamou, tinha uma outra servidora que também tinha muita afinidade e ...

Rosemary: Na DAPP?

Pablo: Na DAPP ainda. Fui chamado para ser Vice-Diretor da DAPP.

Rosemary: Certo.

Pablo: Na época, a Saiuri convidou a mim e a Daniella Pereira de Vargas. A Saiuri falou: "Eu preciso de um de vocês dois aqui comigo". Nós estávamos meio inseguros, até brincamos com a possibilidade de revezar na chefia. Consentimos dela assumir. A Daniella assumiu a Vice-Direção da DAPP e depois ela recebeu o convite para assumir a Divisão de Cadastro (DCAD). Com a sua saída, eu topei assumir a Vice-Diretoria da DAPP com a Saiuri. Pouco tempo depois, a Saiuri já estava sendo cogitada para a Vice-Diretoria do Departamento de Administração de Pessoal. A Rosângela Pereira Marques estava sendo promovida a Diretora do DAP e a Saiuri...

Rosemary: Isto foi mais ou menos 2015?

Pablo: 2017.

Rosemary: Ah, tá.

Pablo: A Rosângela e a Saiuri se tornaram, respectivamente, Diretora e Vice-Diretora do DAP e eu Diretor da DAPP. Fiquei na função de 2017 a 2022. Com a aposentadoria da Rosângela, a Saiuri começou a me sondar falando assim: "Olha, eu vou....."

Rosemary: Como foi feito este convite e como você encarou este desafio? Como você falou, era seu primeiro emprego, e aí você foi galgando outros espaços, chegando a ser convidado para ser o Vice-Diretor.

Pablo: Nunca imaginei estar numa função de gestão aqui.

Rosemary: De um departamento?

Pablo: Nem de um setor, ainda mais de um Departamento. Mas acho que é um caminho natural, assim foi sendo construído. Ainda tenho muito a aprender, mas aos poucos você vai conhecendo as pessoas, vai perdendo esse medo do trabalho e o dia-a-dia você vai tentando conduzir da melhor forma. Então,



quando a Rosângela começou a falar em aposentadoria, a Saiuri já começou a me sondar. Isso foi no final do ano de 2021. A gente havia passado por um período pesado de pandemia. A Saiuri falou: "Olha, Rosângela agora vai se aposentar". Lembro-me inclusive de conversar com a Rosângela e a Saiuri no final do ano, em dezembro de 2021. A Rosângela lá na casa dela falou comigo: "Olha, eu vou aposentar e eu quero você".

Rosemary: Foi um desafio, não é?

Pablo: Tinham outros nomes sendo cogitados, obviamente. Eu também não me sentia preparado, mas a Saiuri me passou confiança, falou: "Olha, eu gosto muito da sua forma de trabalhar, a maneira que você conduziu a DAPP e eu gostaria de contar com você aqui". Então, a equipe de gestores eu já conhecia a maior parte e isso facilitou bastante. Fui com medo, mas fui.

Rosemary: Então, de 2017 a 2022, você ficou cinco anos na DAPP?

Pablo: E estou como Vice-Diretor do DAP desde 2022, fazem três anos, quase três e meio.

Rosemary: Você estava em qual função na pandemia?

Pablo: Como diretor da DAPP. Foi um período difícil, mas de um aprendizado muito grande. Fomos forçados a organizar nossos processos de trabalho, a melhorar a comunicação, tanto interna quanto com outros setores. Então, deixou a casa muito organizada.....

Rosemary: Você considera isso uma conquista do seu início de participação na gestão?

Pablo: Sim. Na verdade, eu ainda estava na DAPP, mas o próprio ingresso dos processos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nos forçou a repensar as atribuições de cada setor, os fluxos, os formulários, melhorar a comunicação etc. Então, isso foi um grande desafio. Apesar do momento terrível que todos nós passamos, a experiência trouxe alguns frutos positivos também em termos de trabalho.

Rosemary: A gente tem conversado com pessoas que já estiveram na função, mas você está na função ainda. Então você vislumbra conquistas ainda?

Pablo: Sim.

Rosemary: No nosso processo de trabalho?



Pablo: Sim. Falando um pouco desse desafio, agora na nossa gestão aconteceu o Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Fomos contemplados com o PGD, outro processo que exige repensar o trabalho, estabelecer metas, entregas e melhorar a comunicação. Então, o fato da gente, enquanto Departamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), ter entrado como plano piloto, nos tornou espelho. Precisou-se realmente estruturar nosso trabalho para que tudo funcionasse bem e servissemos de exemplo para os outros setores. Então, esse eu considero um desafio também.

Rosemary: É uma conquista, não é?

Pablo: É uma conquista ter ajudado a encabeçar esse PGD de certa forma, talvez indiretamente. Acho que tivemos participação na implantação do PGD, nas conversas com as Pró-Reitoras, na participação em eventos em Brasília, em promover o entendimento da importância disso para os técnico-administrativos em educação (TAEs), em dar essa segurança de que o serviço ia sair, de que seria bem estruturado. Um trabalho de convencimento junto às instâncias superiores. Participamos de eventos, capacitações e conversas com outros órgãos. Então, foi um trabalho coletivo para mostrar para toda a Universidade, para a comunidade como um todo, que o PGD seria possível de ser implantado aqui. Mesmo com uma participação percentualmente pequena, sentimos que contribuímos na sua implantação. Isso nos deixa muito felizes. Agora, falando internamente, do Departamento, o que eu considero uma conquista da nossa gestão é esse incentivo à capacitação dos servidores. Liberamos um número significativo de licenças para capacitação com um planejamento anual, incentivando a participação dos servidores sem causar prejuízo no trabalho e, ao mesmo tempo, buscando retorno para o Departamento. Eu acho que é uma conquista nossa. Acredito que isso não tenha em todos os setores, em todos os departamentos. É uma coisa que a gente realmente incentiva, lutou-se muito para ter e virou uma cultura do DAP, esse planejamento anual para poder propiciar essa capacitação para o maior número de pessoas possível.

Rosemary: Organizar isso foi muito complexo para a diretoria. Você considera que isso exigiu da diretoria do Departamento um planejamento?

Pablo: Ainda exige. Com a redução momentânea da força de trabalho é necessário o remanejamento de atividades dentro do cronograma. Precisamos pensar muito bem, mas já percebemos um retorno muito positivo. Há um ambiente mais leve, uma maior satisfação dos servidores, além da abertura de horizontes para áreas que durante o trabalho não haveria tempo para se aprofundar.



Rosemary: É uma conquista muito importante mesmo. Conversando com outros diretores, todos falam muito sobre isso, de como a gente trabalha muito, de como muitas vezes é preciso ter um olhar distante do operacional. Então, a licença para capacitação está formalizada. Sem dúvida é uma conquista desta gestão a possibilidade de o servidor fazer uma capacitação voltada para o trabalho.

Pablo: Trazer esse retorno para o DAP, trazer o aprendizado do servidor para melhorar nossos processos de trabalho, seja em um curso que vai desenvolvê-lo como pessoa, como gestor, como servidor ou como cidadão é muito importante. É uma luta diária tornar um departamento que tem um trabalho gigantesco em um ambiente leve, bem como tentar diminuir o número de remoções e de ausências por licença saúde. Tudo que a gente pode fazer para tentar deixar o servidor satisfeito de estar aqui, dentro do nosso alcance, nos empenhamos nisso. Um ponto necessário, mas que não depende apenas da gente, é a melhora da infraestrutura do Departamento. É fundamental a adequação da estrutura física para propiciar maior acessibilidade para aposentados, pensionistas e pessoas com deficiência (PCD), que seja uma plataforma elevatória. O fato de estarmos no segundo andar sem acesso para cadeirantes é preocupante. Nós já formalizamos e fizemos inúmeras solicitações. Sabemos como tudo é moroso, mas acho que é uma missão e não devemos desistir. Então, promover maior acessibilidade, melhorar os banheiros e o acesso à recepção, além de instalar um sistema de incêndio na Divisão de Arquivo (DARQ), é extremamente relevante. Então, a gente tem uma preocupação muito grande quanto a esses pontos, temos como missão, eu a Saiuri.

Rosemary: Você está fazendo prospectivas, isso é muito importante.

Pablo: Tem metas que a gente ainda quer perseguir.

Rosemary: Pablo, nessa sua trajetória como servidor muito jovem em um departamento tão importante, como você acha que isso tem contribuído na sua formação profissional? Você tem feito cursos, participado destas capacitações. Como isso tem contribuído para você profissionalmente e pessoalmente? Você enxerga esse seu crescimento? Percebe-se nesse seu depoimento algo muito parecido ao que o Olavo Morato de Andrade comentou, que foi galgando espaços ao longo da carreira, tendo a oportunidade de fazer um mestrado. Era muito caro a ele toda essa questão de subir, ascender a carreira e profissionalmente também. Você enxerga isso para você também?

Pablo: Sim. Como a gente comentou anteriormente, eu cheguei com 23 (vinte três) para 24 (vinte e quatro) anos.



Rosemary: Um menino, não é?

Pablo: A minha meta era fazer o meu trabalho aqui e ir embora. Eu trabalhava com dois fones de ouvido, fazia o meu trabalho, mas não me preocupava em me relacionar e me desenvolver. Isso veio com a maturidade, com as amizades e com o entendimento do trabalho. Acho que estamos em um departamento que nos propicia esse aprendizado constante. Temos uma visão gigantesca de legislação, de serviço público, de gestão de pessoas e de administração de pessoal. Estar na Administração Central nos propicia uma visão macro da Universidade. Então, com a idade, isso também foi aflorando, permanecendo mais tempo no ambiente você vai se adaptando, você vai conhecendo as pessoas e para ser gestor você precisa se comunicar. Então, a parte teórica eu já tinha da minha graduação, faltava esta prática mesmo, esse aprendizado contínuo de desenvolver essa comunicação, que principalmente em tempos de PGD é essencial. Considero um ponto forte fazer essa comunicação, fazer a informação chegar em um departamento grande, além dessa busca pelo aprendizado. Agora estou quase chegando aos 40 (quarenta) anos, mas eu sinto que ainda tenho muito a aprender e assim desejo. Não me enxergo em outro setor que não no DAP. Então, assim, cada processo, cada diálogo, cada demanda diferente, cada alteração na norma dá um gás...

Rosemary: Ainda brilha o olho?

Pablo: Fazer o melhor, atender uma pessoa, conseguir resolver o problema dela, isso me motiva a estar aqui, como também ver a satisfação dos servidores daqui, ver pessoas que antes queriam sair do Departamento e não querem mais, assim como notar que as pessoas estão satisfeitas.

Rosemary: É um aprendizado para a vida.

Pablo: É bom ver pessoas que saíram querendo voltar, pessoas que às vezes estavam lá no canto delas e agora estão buscando uma integração no Departamento, tendo interesse em assumir chefia. Então, eu acho que a gente tem uma missão aqui, que é justamente essa de tentar manter essas pessoas motivadas. É um trabalho moroso, é um trabalho muitas vezes repetitivo, cansativo, que tem pressão, mas...

Rosemary: Tem limitações, não é?

Pablo: Importante fazer com que essas pessoas se sintam bem de estar aqui, queiram ter essa mesma gana de aprendizado e crescimento. Então, eu acho que isso eu fui conquistando ao longo do tempo e com a idade.



Rosemary: E com a perspectiva da aposentadoria da Saiuri, te traz algum receio, porque você já substitui a Saiuri, não é? Essa possibilidade de você ser o Diretor do Departamento é uma possibilidade que também te motiva?

Pablo: De certa forma, sim. Acaba sendo uma continuidade de um trabalho, não é? Mas, antes, vem o interesse institucional, político...

Rosemary: As pessoas que eu entrevistei vieram nesse crescimento natural da carreira, ou seja, de vice para diretor, uma progressão contínua. Porque o DAP exige muito conhecimento.

Pablo: Como é de livre nomeação, obviamente têm mudanças que podem impactar. Mas querendo ou não, a gente acaba pensando, tentando se preparar para as mudanças que virão, imaginando o que vem pela frente.

Rosemary: Porque vai exigir muito de você também, não é? É um desafio.

Pablo: Seria um grande desafio. Ainda há um tempinho até a aposentadoria da Saiuri. Realmente seria um grande desafio.

Rosemary: Mas não vai se furtar a ele.

Pablo: Não. Acho, até, por gratidão à carreira que venho fazendo aqui, se for do interesse das pessoas que eu esteja nessa função e isso se concretizar, acho que cabe a mim também dar o meu melhor enquanto Diretor. As coisas que talvez me incomodem e que às vezes podem nos fazer pensar são aquelas políticas e questões estruturais que não dependem da gente, que infelizmente no serviço público costumam ser muito morosas, então para você trocar uma lâmpada, dar uma estrutura digna para as pessoas, é necessário todo um processo, licitações e fluxos que se arrastam por anos. Você tem que estar muito bem consigo mesmo para não sofrer com essas coisas que não estão ao seu alcance. Somos cobrados por isso, mesmo sem meios para resolver. Saber que nem tudo sai como a gente imagina é preciso, senão adoecemos. Então, eu acho que o desafio maior de estar na....

Rosemary: Na função de direção.

Pablo: É uma responsabilidade constante, 24 (vinte e quatro) horas por dia. Não tenho mais aquela sensação de 2011 de que, se deu o meu horário, desliguei o meu computador e o que eu tinha para fazer eu já fiz. Não. Aqui, você sempre tem uma coisa para correr atrás.



Rosemary: Pendência?

Pablo: Uma pendência, um servidor que você tem de conversar para puxar um pouquinho mais dele, outro que você viu que está um pouco para baixo, um processo que o fluxo não está legal, uma unidade que você tem que conversar ou articular alguma situação com o Gabinete e outros departamentos. Então, é esse incômodo constante. Sempre tem alguma coisa para você fazer. Você nunca consegue sentir que acabou, que a missão foi cumprida: algo que estava funcionando não está mais, uma equipe que estava alinhada não está mais, um servidor pede remoção ou um chefe pede dispensa, por exemplo.

Rosemary: Por isso que é importante você ter registrado aqui essas conquistas: o PGD, a licença capacitação etc. Tudo isso faz parte dessa construção, é muito importante você ter feito tais considerações. Uma gestão de 2022 a 2025 é um período curto. Parece que foi ontem. São êxitos que vão continuar para gestões posteriores, ou para sua própria Direção. Se Deus quiser vai ser você. Essas evoluções vão continuar, mas os limites são muitos.

Pablo: Lidar com pessoas com perfis diferentes, com gerações diferentes, que quando você era criança, eles já estavam aqui no Departamento, trabalhando aqui, e chegar a gerir uma equipe dessa é....

Rosemary: Trabalhar essa questão da hierarquia.

Pablo: Isso também. É difícil. Foi um receio no início. Mas eu acho que hoje está relativamente tranquilo.

Rosemary: Sim. Você conseguiu colocar isso numa situação muito tranquila, não é? Da posição que você ocupa hoje, não é?

Pablo: Isso. Mas é um aprendizado. Lidar com pessoas, realmente, cada dia é uma surpresa.

Rosemary: Uai, Pablo, que bom. Você falou bastante do seu aprendizado e da sua trajetória. O escopo do questionário foi preparado mais para eventos passados, mas você está na gestão atual, assim, você teceu uma perspectiva para o futuro. Então, eu gostaria muito de agradecer essa oportunidade, porque a gente tem conversado com outras pessoas e a temática que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos está discutindo é a PRORH do futuro. Então, é o DAP do futuro que está aí com você, que está começando com você e com a Saiuri. Também vou conversar com a Saiuri. Eu acho que ela deve ter a mesma impressão, mas é uma parte que está ficando para horizontes futuros.



Pablo: Sim. Mesmo que não seja na Direção, se me quiserem em qualquer setor, estou aqui para ajudar o Departamento e a PRORH.

Rosemary: Com certeza.

Pablo: É contribuir com esse conhecimento que foi sendo adquirido ao longo desses anos.

Rosemary: Quantos anos então? Faz aí você que é bom de matemática. De 2011 para 2025.

Pablo: Agora em agosto eu faço 14 (quatorze) anos na instituição.

Rosemary: Pois é. Você é quase um coleguinha da PRORH, porque a PRORH tem 25 (vinte e cinco) anos, então, é um processo junto mesmo, não é?

Pablo: É legal a gente estar aqui há tanto tempo, vendo esse crescimento e essa organização do trabalho da PRORH: exclui setor, muda de nome, agrupa, cria outro, divide tarefa, o que era físico passa a ser digital, de SEI passa para SouGov, etc.

Rosemary: A sua transição com essas gerações diferentes, não é?

Pablo: Sim, sempre tem mudanças. Então, às vezes a casa parece em ordem, mas chega uma Instrução Normativa ou uma lei que altera a carreira, por exemplo. Contudo, eu gosto do trabalho e me sinto satisfeito. Não chego a perder o sono.

Rosemary: “Ah, eu estou tendo que ir para lá.”

Pablo: Não. Eu venho tranquilo, durmo tranquilo também, sabendo que naquele dia eu dei o meu melhor, apesar de haver ainda demandas para resolver, porque aqui nunca vai acabar. Mas, enfim, temos de valorizar e tentar motivar as pessoas que estão aqui, porque sabemos quanto se trabalha no DAP. Devemos cultivar um ambiente saudável. Eu acho que a missão de todo dia é essa.

Rosemary: Muito obrigada. Eu acho que esse depoimento cumpriu muito a contento o que a gente esperava. Espero que eu faça ou que outra pessoa faça essa entrevista daqui um tempo com você na Direção. Vamos torcer, mas a gente tem uma visão do Departamento, eu tenho certeza que todo mundo aceita. Obrigado pela sua disponibilidade. Vou encerrar aqui a gravação.

Pablo: Muito obrigado.



Rosemary: Então, Pablo, quais são os desafios que gostaria de acrescentar?

Pablo: Para finalizar, falando mais especificamente do Departamento de Administração de Pessoal, um dos grandes desafios é esse contato constante com os órgãos de controle, tanto a Controladoria Geral da União (CGU) quanto o Tribunal de Contas da União (TCU). Eles evoluíram muito em relação aos seus sistemas. O cruzamento das informações e as respostas para as demandas no ambiente digital de trabalho deles acontecem praticamente em tempo real. Então, hoje, nós temos um volume muito grande de demandas que envolvem órgãos de controle. A gente responde e quase que instantaneamente, eles devolvem questionando. A gente acrescenta informações, da mesma forma, eles devolvem com o entendimento deles. Então, é um desafio também para os próximos anos, porque as ferramentas que eles possuem de cruzamento de dados e inteligência artificial, de interface com diversos sistemas não são as mesmas que dispomos. A gente tem diversas limitações aqui, às vezes eles identificam irregularidades muito antes de nós. Somos cobrados em relação principalmente a aposentados e pensionistas, que por vezes, não temos tanto sucesso nessas providências. Então, em todos esses anos, principalmente na DAPP, trabalhando com acórdãos e diligências, eram demandas esporádicas, chegava ofício físico, mesmo do TCU. Depois de elaborarmos a resposta, demorava-se meses para recebermos de volta com algum outro questionamento ou pedido de complemento. Hoje essa comunicação é instantânea. A inteligência artificial hoje já faz parte desses sistemas. Então, eles já têm os parâmetros do que eles consideram uma resposta satisfatória ou não.

Rosemary: É uma realidade para eles, não é?

Pablo: Isso traz uma demanda grande de trabalho para o Departamento, que hoje, por exemplo, a gente não tem uma força de trabalho suficiente para suprir todas essas demandas e responder. Então, isso tudo temos de conciliar com as rotinas normais da folha de pagamento, com os nossos prazos, com o que já tem programado. A importância dessa comunicação com os órgãos de controle nos traz um risco de responsabilização que é cada vez maior. De que forma o departamento pode atuar e ter essas mesmas informações disponíveis aos órgãos de controle para poder cercar irregularidades e tomar providências? Como lidar com esse desenvolvimento da inteligência artificial?

Rosemary: De fato, é um grande desafio, não é? E principalmente pela força de trabalho, igual você está falando, a resposta deles é muito rápida para a gente. Obrigada mais uma vez.

Pablo: Sim, eu que agradeço!

