



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
GRUPO DE ESTUDO DE SAÚDE MENTAL E TRABALHO

PROGRAMA DE TUTORIZAÇÃO ORGANIZACIONAL SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

MANUAL DE INSTRUÇÃO

JUNHO – 2006

Administração da UFRN

José Ivonildo do Rêgo – Reitor

Nilsen de Carvalho Filho – Vice-reitor

João Carlos Tenório Argolo – Pró-reitor de Recursos Humanos

Joseleno Marques – Diretor DDRH

Equipe Técnica-Executora

Angela Lobo Costa - Diretora da Divisão de Acompanhamento e Avaliação

Maria Daisy Mosca de Sousa

Equipe Executora de Apoio

Edson Antunes de Lima

Wilza Alves Lessa

Equipe Consultora

Livia de Oliveira Borges – Coordenadora do GEST

Simone Lopes de Melo

Alessandra Silva de Oliveira

Fábio Henrique Vieira de Cristo e Silva

Natal, 16 de junho de 2006

Caro servidor,

O plano de gestão da UFRN se fundamenta em princípios como a pluralidade, a autonomia, a ética e a transparência. Prever ações expressivas de tais princípios demanda a valorização de todos os servidores (professores e servidores técnico-administrativos), enquanto sujeitos conscientes de seu papel social no exercício de cargos públicos. A expressão da valorização da pluralidade e da autonomia requer o respeito às diferenças e à diversidade de idéias. A expressão da ética e da transparência na gestão das pessoas abrange, entre outros aspectos, as expectativas de um desempenho do servidor compatível com os cargos que ocupa, bem como o cultivo dos hábitos de prestação de contas, da avaliação e do controle sobre o desempenho e a aplicação de recursos. Implementar um plano de gestão com tais características implica, pois, a necessidade de estimular as atitudes de auto-exigência dos servidores em relação ao próprio desempenho profissional e, ao mesmo tempo, de provê-lo das melhores condições possíveis de trabalho.

Compete-nos, na Pró-reitoria de Recursos Humanos, valorizar o servidor, garantindo-lhe as condições sócio-humanas de trabalho e concretizando, em suas ações, os princípios mencionados. Por isso, a **Pró-Reitoria de Recursos Humanos**, por meio do **Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos** sob o assessoramento do **Grupo de Estudos de Saúde Mental e Trabalho (GEST)**, está comprometida a implementar um programa de tutorização organizacional para os servidores em estágio probatório. Visamos incrementar a integração dos novos servidores às suas atividades de trabalho e entre si, contribuindo para que o servidor possa produzir com qualidade, autonomia e criatividade. Apresentamos a seguir orientações adicionais e sucintas a fim de facilitar participação de todos os atores na implementação do programa e/ou na aplicação da Resolução 008/2006-CONSAD. A qualidade do programa decorrerá da qualidade da participação de todos.

Saudações,

João Carlos Tenório Argolo
Pró-reitor de Recursos Humanos

Programa de tutorização organizacional da UFRN

Manual de instrução

Objetivo do manual de instrução

O presente manual foi elaborado com o objetivo de apoiar os principais atores do programa de tutorização organizacional – tutores, tutorandos, chefias ou diretores – oferecendo orientações específicas à implementação do programa na UFRN.

Justificativa

Implementar um programa de tutorização dos novos servidores se justifica em várias razões, entre as quais:

- Aliar-se às tendências atuais de investir de modo crescente na gestão de pessoas com vistas a um melhor desempenho humano.
- Reconhecer a necessidade de maior apoio organizacional àqueles que estão ingressando na UFRN e contribuir para a construção de um vínculo sólido entre a instituição e aqueles servidores recém-admitidos.
- Reconhecer que há larga amplitude de melhoria de desempenho, à medida que existem níveis desiguais de desempenho dos servidores que apontam.
- Considerar que o caráter individualizado do processo de tutorização contribui para fortalecer as atitudes autônomas e criativas dos servidores e facilita a valorização da diversidade de idéias bem como as diferenças por áreas de conhecimento e individuais.
- Considerar que o programa tem potencialidade para valorizar a experiência profissional dos designados para tutor, incentivando as atitudes de compartilhar experiências, acolher os novatos e formar equipes.
- Entender que o programa poderá contribuir na democratização do acesso à informação na UFRN, requisito básico para a construção do desempenho autônomo.
- Um acompanhamento mais detalhado e respeitosamente registrado valoriza o servidor, ao mesmo tempo em que cria oportunidades de ampliar a transparência da gestão de pessoas.

- Compreender que qualquer esforço para primar pelo desempenho do servidor exprime o compromisso ético com a aplicação de recursos públicos e, no caso do acompanhamento do novo servidor na UFRN, faz jus ao esforço despendido de atrair pessoal, selecionar e nomear.
- Permitir à UFRN cumprir com a legislação federal sobre o estágio probatório e, ao mesmo tempo, valorizar a cultura local de bem acolher aqueles que chegam.
- Valorizar aqueles em cargos de gerenciamento e chefia, facilitando-lhe a delegação de autoridade e, ao mesmo tempo, subsidiando com registros mais sistemáticos sobre o acompanhamento da integração dos novos servidores.
- Permitir antecipar decisões e adotar medidas que corrijam problemas no seu surgimento.

Objetivo geral

O programa de tutorização organizacional da UFRN, no qual um servidor experiente é designado para apoiar um servidor novo, visa que este possa realizar uma apreensão mais rápida da cultura, das normas e da sua tarefa, de forma a adaptar-se mais rapidamente e desempenhar com qualidade e criatividade.

Objetivos Específicos

- Contribuir para fortalecer o desempenho profissional dos novos servidores;
- Promover o acolhimento e integração dos novos servidores;
- Criar canais igualitários de acesso à informação para todos;
- Construir um banco de dados;
- Cumprir com a legislação sobre estágio probatório.

Diretrizes gerais do programa de tutorização

Tendo em vista a consecução dos objetivos já apresentados bem como as razões que justificaram a proposição do programa, este será implementado considerando as seguintes diretrizes:

- É preciso estimular o bom desempenho pautado na integral realização das atribuições de cada cargo e em concomitância com os princípios gerais da universidade;

- É direito de todos o acesso às informações necessárias ao bom desempenho;
- Todo novo servidor necessita de apoio para obter informação;
- A diversidade inerente a uma universidade suscita ações de gerenciamento e acompanhamento diferenciados e flexíveis, favorecendo a inovação;
- A complexidade das atividades universitárias implica a impossibilidade da chefia imediata sozinha oferecer um acompanhamento pleno a todo novo servidor;
- Aqueles que exercem os cargos de chefia precisam contar com o apoio dos demais servidores com especial experiência na UFRN;
- O sucesso do desempenho dos novos servidores depende tanto da iniciativa deles quanto do apoio oferecido pela instituição;
- O apoio oferecido ao desempenho profissional dos novos servidores, para ser distribuído de forma mais democrática e equitativa, necessita ser institucionalizado, mesmo que se reconheça que o apoio informal, culturalmente oferecido por todos na UFRN, continue de central importância.

A institucionalização do programa

A proposta do programa nasceu por iniciativa da PRH. Por isso, foi designada uma equipe técnica interna para desenvolver o projeto e convidou-se para prestar consultoria um grupo de pesquisa da própria instituição que tem focalizado o tema da socialização organizacional em suas pesquisas. Após a elaboração inicial, a proposta foi apresentada em todos os centros acadêmicos e demais unidades administrativas desta universidade e em fóruns de discussões formados por representantes convidados pela PRH. Paulatinamente a proposta foi sendo aperfeiçoada. Tramitou nos colegiados competentes para o assunto, sendo institucionalizada pelo CONSAD conforme orienta a resolução nº 008, de 20 de abril de 2006, que dispõe sobre o acompanhamento e avaliação para homologação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos.

O que é estágio probatório?

Estágio Probatório é o período de 36 (trinta e seis) meses, contados a partir da entrada em exercício do servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, durante o qual sua aptidão e

capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- assiduidade;
- disciplina;
- capacidade de iniciativa;
- produtividade;
- responsabilidade.

O papel dos atores do programa

Estarão participando diretamente da implementação do programa os servidores em estágio probatório e as diversas chefias e diretores da UFRN a quem se reportam, os tutores designados para acompanhar o processo, o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da PRH e as comissões de avaliação do estágio probatório. Cada um desses atores tem suas atribuições designadas na Resolução 008/2006 do CONSAD, já citada.

Chefia

O acompanhamento do estágio probatório será de responsabilidade da chefia imediata, apoiada por um processo de tutorização. Define-se por tutorização o relacionamento contínuo estabelecido entre um servidor experiente e outro servidor em processo de inserção no meio institucional; relacionamento este que deve facilitar o acesso às informações pelo iniciante, compartilhar as vivências na organização, nos seus aspectos profissionais, culturais e humanos e incentivar o desempenho autônomo do novo servidor.

Tutor

O tutor do servidor técnico-administrativo será indicado pela chefia imediata do setor, observados os seguintes requisitos:

- ocupar cargo de nível igual ou superior ao servidor em estágio probatório;
- estar lotado no mesmo setor;
- ter sua indicação referendada pelo dirigente da Unidade.

Conforme a resolução nº 008/2006-CONSAD, já citada, compete ao tutor as seguintes atribuições:

- Colaborar na inserção sócio-profissional do servidor, orientando-o sobre aspectos institucionais de seu interesse e inerentes às suas atribuições;
- Assessorar o servidor na elaboração do Plano de Trabalho e acompanhar a sua execução;
- Interagir com o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) e demais órgãos, sempre que necessário.

Para compreender o papel do tutor é necessário ter em conta mais do que suas atribuições explícitas. É necessário considerar que o papel do tutor deverá ser desenvolvido tendo em vista os princípios que norteiam o plano de gestão da UFRN bem como as diretrizes do programa. Não se espera que o tutor funcione como um chefe, como um auxiliar ou como substituto do novo servidor. Mas que assuma um papel de assessoramento, conselheiro e facilitador. O tutor deve abrir os caminhos, apontar alternativas, introduzir o novo servidor em alguns ambientes quando se fizer necessário, apresentar a outros servidores e ouvir as queixas do novo servidor. O tutor não deve decidir pelo tutorando nem fazer nenhuma de suas tarefas. Seu papel é eminentemente educativo.

O tutor deve incentivar a reflexão do tutorando sobre o papel social do seu cargo na UFRN, bem como a reflexão sobre a articulação de suas atribuições e tarefas com as funções fins da universidade (ensino, pesquisa e extensão).

Da mesma forma, o tutor precisa considerar a autonomia do tutorando e reconhecer que este é o principal interessado em construir um desempenho de elevada qualidade e ser bem sucedido no processo de adaptação à instituição.

Em contrapartida, espera-se que o tutor perceba a sua participação no processo como a expressão da valorização e respeito à sua experiência profissional na UFRN. Ele assumirá o papel de representar a instituição pública UFRN mais imediatamente perante o seu tutorando. A atividade de bem acolher os novatos passa a ser reconhecida como uma atribuição profissional.

Tutorando

Designação para o novo servidor técnico-administrativo enquanto um sujeito ativo no processo de tutorização. É o principal ator do processo. Por isso, espera-se dele um envolvimento pró-ativo no processo, de forma que é do tutorando que deve partir a iniciativa do processo,

tendo em vista tanto o sucesso de sua integração à UFRN quanto a realização de todos os registros pertinentes ao processo de tutorização.

Departamento de desenvolvimento de recursos humanos (DDRH)

O DDRH acompanha, orienta e registra as atividades de tutoria, proporcionando assistência e suporte técnico-administrativo a todos os demais atores do processo. Compete ao DDRH instruir e orientar sobre o uso dos instrumentos de registro, os trâmites administrativos e o cumprimento de prazos. Compete também apoiar os tutores, orientando-os sobre o relacionamento a ser mantido com o tutorando. Com este objetivo, o DDRH, por meio de sua Divisão de Acompanhamento e Avaliação deverá organizar reuniões com os tutores.

O DDRH mantém canais de comunicação permanente com os atores do processo. Assim, disponibiliza um e-mail exclusivo para tratar assuntos do programa, a saber: estagioprobatorio@prh.ufrn.br. Da mesma forma, mantém disponíveis os formulários, a resolução 008/CONSAD, manual de instrução e outros documentos necessários no *site* específico (www.prh.ufrn.br).

A comissão de avaliação

Esta comissão é formada pela chefia imediata do servidor em estágio probatório, mais dois servidores em cargos de igual nível ou superior ao do avaliando e pelo tutor, na função de consultor. Entra em cena no período final do estágio probatório (32^º mês) e é responsável por analisar os registros do processo de adaptação do servidor (relatórios, formulários) e elaborar parecer qualitativo acerca do desempenho do servidor durante todo o período probatório, indicando a homologação ou não.

Os registros e a formalizações do processo

Ao iniciar o estágio probatório, o servidor deverá, juntamente com o Tutor, elaborar seu Plano de Trabalho para o período designado para seu acompanhamento e acordado com a chefia imediata, no prazo máximo de 30 (trinta) dias a contar da entrada em exercício.

As formalizações do processo de acompanhamento – 8^º (oitavo), 16^º (décimo sexto) e 24^º (vigésimo quarto) meses do período do estágio probatório – constarão dos seguintes procedimentos:

- Emissão de correspondência interna do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) às chefias imediatas dos servidores em estágio probatório, comunicando e orientando sobre instrumentos e prazos;
- Registro na Ficha de Acompanhamento do Servidor em Estágio Probatório. Os instrumentos preenchidos deverão ser enviados eletronicamente para o DDRH e impressos, datados e assinados para arquivamento na unidade do avaliando.

Em cada oportunidade de preenchimento da ficha de acompanhamento, o servidor em estágio probatório sob acompanhamento do tutor e aprovação do chefe imediato poderá atualizar, modificar ou reformular o plano de trabalho. Entende-se que tais mudanças fazem parte do dinamismo das atividades do servidor e da universidade bem como podem ser fruto do próprio processo de integrar-se a UFRN.

A última formalização ocorre na avaliação final, no 32º mês, consistindo nos seguintes procedimentos (Res. 008/06-CONSAD, Art. 9º):

- Emissão de correspondência do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) às chefias imediatas dos servidores em estágio probatório, comunicando e orientando sobre instrumentos, prazos e trâmite do processo;
- Registro na Ficha de Acompanhamento do Servidor em Estágio Probatório e elaboração do Relatório de Desempenho. Os instrumentos preenchidos devem ser impressos, datados e assinados para serem anexados ao processo de homologação.
- Formalização do processo na secretaria da unidade do avaliando, contendo os seguintes documentos:
 - Requerimento padrão ao Reitor para homologação do estágio probatório;
 - Portaria de designação do Tutor do servidor em estágio probatório;
 - Portaria de designação da comissão de avaliação do estágio probatório;
 - O Plano de Trabalho do período em análise;
 - Fichas de Acompanhamento do Servidor em Estágio Probatório;
 - Relatório final da avaliação de desempenho abrangendo todo o período probatório.
- O processo protocolado seguirá o trâmite para a comissão de avaliação, para o dirigente da unidade e para o DDRH, que encaminhará as providências cabíveis à homologação.

O servidor que não for aprovado no estágio probatório será exonerado do cargo, ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o direito de defesa.

Situações específicas da implantação

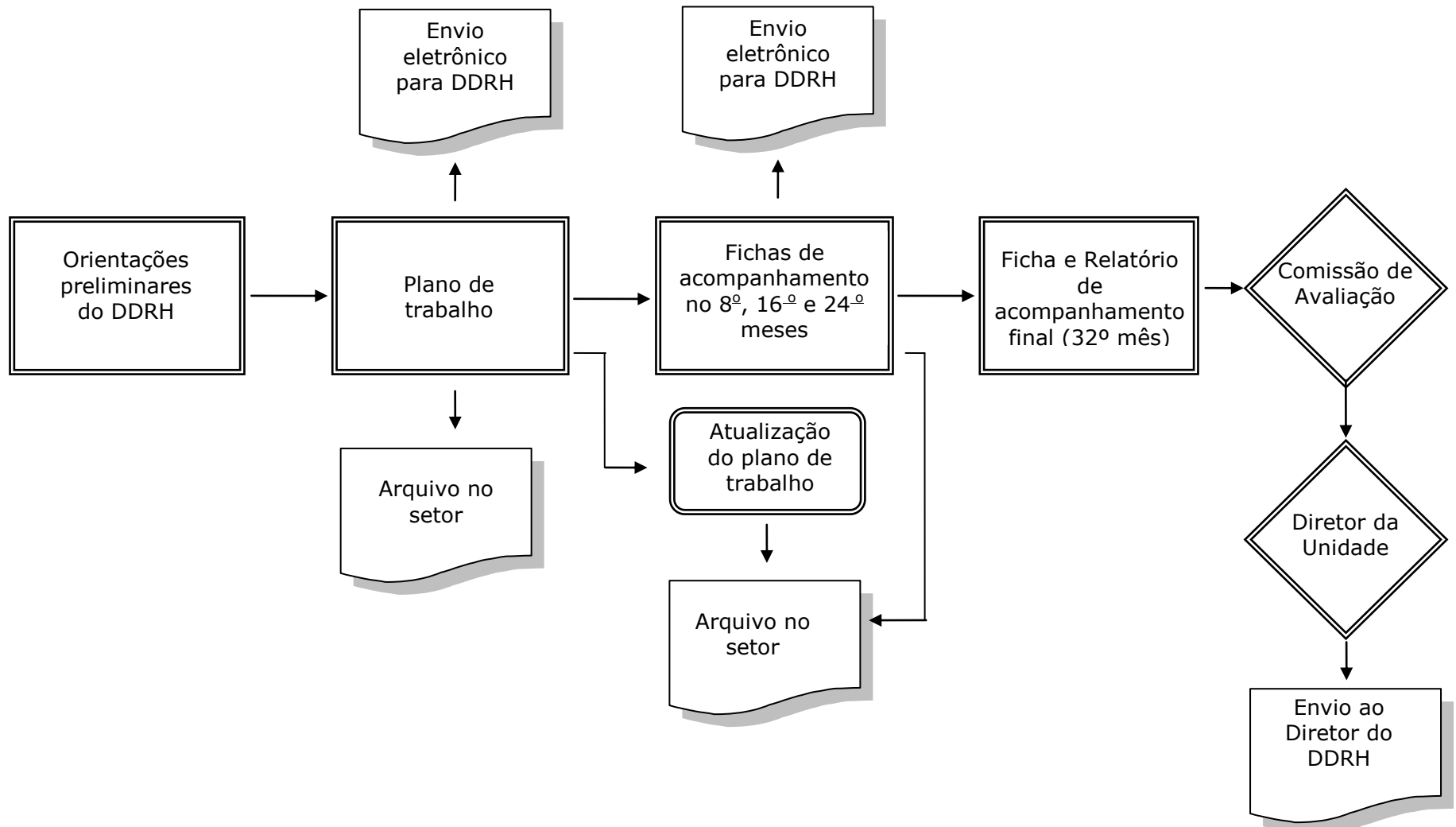
A resolução 008/2006-CONSAD se aplica a todos os servidores técnico-administrativos em estágio probatório atualmente. No entanto, dentro do intervalo de menos de 36 meses de trabalho na UFRN há uma relevante variação de tempo de serviço e/ou de situações, exigindo adaptações também diferenciadas na aplicação da resolução.

Seguiram, por conseqüência, correspondências específicas por data de admissão dos servidores sobre o assunto para os dirigentes e/ou as chefias. A Tabela 1 sintetiza tais diferenciações.

Tabela 1
Tempo de serviço e registros necessários

Tempo de serviço	Atores	Registros
Ingressaram a partir de 2005	Chefia imediata	Plano de trabalho
	Tutor	Fichas de acompanhamento do 16º e 24º meses
	Tutorando	Ficha de acompanhamento final no 32º mês.
	Comissão de Avaliação	Processo em conformidade com o art. 7º da Resolução 008/2006-CONSAD
	Dirigente da unidade	
DDRH		
Ingressaram em 2004	Chefia (tutor)	Plano de trabalho
	Tutorando	Ficha de acompanhamento do 24º mês (junho – dez)
	Comissão de avaliação	Ficha de acompanhamento final no 32º mês.
	Dirigente da unidade	Processo em conformidade com o art. 7º da Resolução 008/2006-CONSAD
	DDRH	
Ingressaram em 2003	Chefia	Ficha de acompanhamento final no 32º mês.
	Tutorando	
	Comissão de avaliação	
	Dirigente da unidade	
	DDRH	

Fluxograma



Instrução de preenchimento dos formulários

Todos os formulários devem ser preenchidos digitalmente (no computador) e enviados eletronicamente ao DDRH e arquivados impressos e com as assinaturas correspondentes no setor do servidor em estágio probatório. Devem ser observados os aspectos destacados abaixo sobre cada formulário e seus campos.

Plano de trabalho

Campo 1 – Identificação

É a parte destinada à identificação do servidor em estágio probatório, do tutor e da chefia. Requer um preenchimento elementar, mas que exige atenção. O nome de cada ator deverá ser digitado por extenso e completo. O período inicial a ser preenchido é a data da elaboração do plano e o período final é o 36º mês do estágio probatório.

Campo 2 – Planejamento de atividades

É a parte destinada ao conteúdo propriamente dito do formulário e está dividido em vários sub-campos. O preenchimento é discursivo e exige elaboração por parte dos atores.

Campo 2.1 - Principais atribuições e responsabilidades no local de trabalho

O preenchimento deste campo está relacionado às atribuições fixadas no plano de cargos e salários, mas não deve se limitar àquelas. Os atores devem ser específicos e enumerar com precisão com que atribuições e responsabilidades aquele servidor em estágio probatório está se comprometendo.

Campo 2.2 - Padrões de desempenho esperados para cada critério

Nestes campos deverão ser registrados as metas e padrões esperados do estagiário segundo os critérios de avaliação estabelecidos na legislação sobre o estágio probatório. Cada meta deve ter em vista as atribuições e responsabilidades registradas no Campo 2.1. Os atores devem ter em conta que todas as metas e padrões esperados devem ser planejados tendo em vista o bom funcionamento do setor. Portanto, devem expressar o acordo firmado entre os atores sobre a distribuição de carga horária, disciplina, iniciativa esperada, responsabilidade, prazos de realização de atividades, etc. As metas e padrões devem ser expressos de maneira tão objetiva e clara que funcione como parâmetro de referência durante todo o acompanhamento do servidor em estágio probatório.

Ficha de acompanhamento*Campos 1 e 2*

São campos destinados à identificação do servidor em estágio probatório e do tutor. Devem ser preenchidos conforme os cuidados já recomendados no formulário anterior.

Campos 3 a 6

Refere-se a itens sobre assiduidade, disciplina, iniciativa e responsabilidade. O preenchimento destes campos será tanto mais facilitado, quanto melhor os padrões de qualidade estejam objetivamente expressos no plano de trabalho. São campos estruturados, cujo preenchimento consiste em escolher a alternativa que melhor se aplica para descrever o desempenho daquele servidor.

Campo 7 - Consecução de objetivos e metas de trabalho

Todos os sub-campos se destinam à descrição da produtividade do servidor em estágio probatório. As respostas são discursivas e livres. No entanto, os atores devem ter como referência as atividades e as metas estabelecidas no plano de trabalho. As reflexões desenvolvidas no preenchimento deste campo podem indicar a necessidade de atualizar o plano de trabalho. Neste caso, o plano de trabalho deve ser re-preenchido.

Parecer do tutor

Espaço de uso exclusivo do tutor. Também exige resposta discursiva.

Endossos

Referem-se aos campos destinados às assinaturas do atores. Para ser enviado eletronicamente, digitar nome e matrícula de cada envolvido.