

Política De Capacitação De Novos Servidores, Em Forma De Ambientação E Acolhimento, Um Caminho Essencial Para A Efetivação De Políticas Públicas De Inovação No Serviço Público, Para A Universalização Do Desenvolvimento.

Jucelio Luiz Da Silva (mestrando)
Dr. Marcio Rodrigues Miranda (Orientador)

Resumo

Neste breve estudo, o autor busca apresentar, por meio do entendimento de várias outras obras, que a inovação é o principal meio para o alcance do desenvolvimento, porém, em si só não há efeito algum, pois, prioritariamente, ela passa pela mente humana e é externada por meio de projetos que podem ser executados por entes privados ou públicos, sendo que o setor privado visa o lucro e a administração pública tem como objetivo a promoção do bem-estar social. Este estudo aponta ainda que a dinâmica dos entes privados na entrega dos ativos inovadores é um processo mais lento, enquanto a administração pública através das políticas públicas tem uma grande capacidade de potencializar essa entrega, contudo a capacitação de seus agentes públicos é como uma mola propulsora para o alcance deste principal objetivo que é a obtenção do desenvolvimento, pois a inovação na capacitação do servidor é o início de um processo evolutivo com um enorme potencial extensivo alcançando o setor privado e sociedade em geral, abrangendo a cidades, estados, países continentes, podendo seus efeitos alcançarem o mundo, principalmente quando este conceito é aplicado a carreira profissional do servidor ainda nos seus primeiros contatos com o serviço público, eis então, a importância da recepção estratégica, ambientação e acolhimento do novo servidor, fixando além das suas atribuições, direitos e deveres; princípios que o possibilita a conscientizar a respeito da necessidade de inovarmos em todos os âmbitos de nossa atuação, e pelo contrario a ausência de capacitação ao agente público o prejudica no desempenho de suas atribuições estendendo essa deficiência a administração pública que passa a não cumprir o seu papel social para qual foi criada.

Palavras-Chave: capacitação; inovação; ambientação.

Date of Submission: 15-09-2025

Date of Acceptance: 25-09-2025

I. Introdução

De acordo com GENARI et al (2017) O conceito de serviço público refere-se às atividades e funções prestadas pelo Estado em benefício da sociedade. Esses serviços são considerados essenciais para a garantia dos direitos e da qualidade de vida dos cidadãos, sendo prestados de forma universal e equitativa, ou seja, sem discriminação de raça, gênero, religião ou classe social.

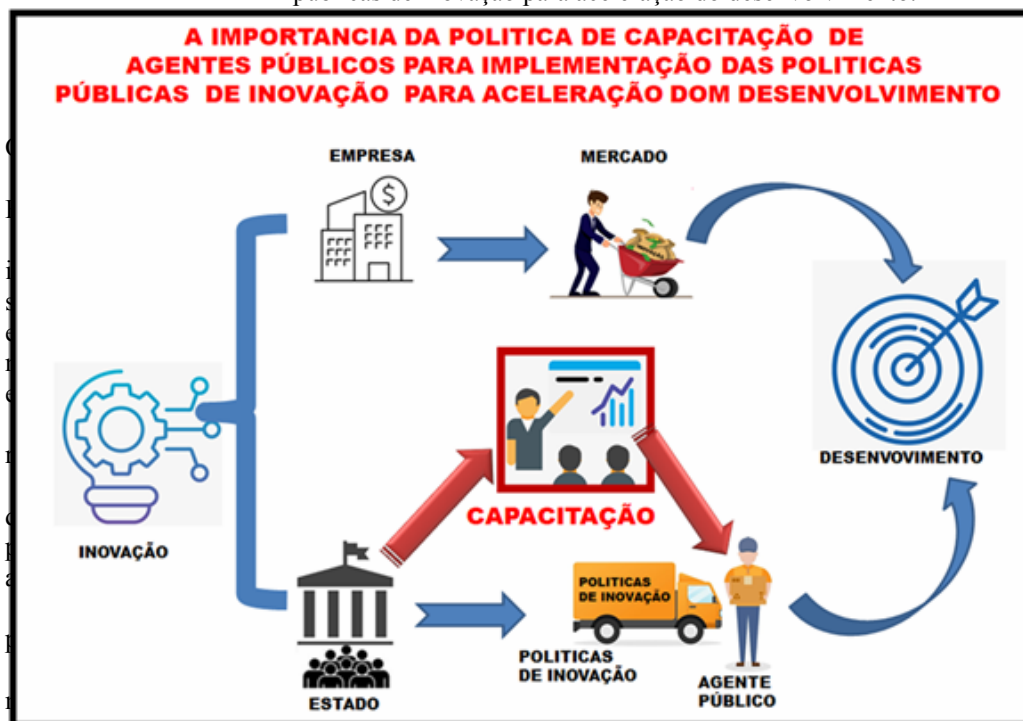
Os serviços públicos podem ser divididos em diversas áreas, como saúde, educação, segurança, transporte, justiça, saneamento básico, entre outros. Cada uma dessas áreas é fundamental para o desenvolvimento e bem-estar da população, e o Estado é responsável por garantir o acesso universal a esses serviços, por meio de políticas públicas e programas específicos (MIKOWAIKI; VIEIRA, 2019).

Portanto, o serviço administrativo é um universo complexo, com legislações, normas e regras bastante específicas, diferindo em muito das do serviço na iniciativa privada. Em virtude dessas diferenças, são notórias as dificuldades dos novos servidores em interpretar e transitar por esses mundos com legislações, linguagem típica, com vários jargões jurídicos e administrativos e com uma série de códigos e siglas. Apesar de a administração pública ter experimentado, ao longo de sua história, uma considerável modernização, ainda não existe uma política de capacitação direcionada de forma sistêmica para atender ao acolhimento e ambientação dos novos servidores. Neste atual cenário, os novos servidores têm dificuldades no conhecimento e acompanhamento de sua carreira funcional, se perdendo nas programações para atendimento aos prazos, causando prejuízos até mesmo financeiros, pessoais, principalmente administrativos. Por serem recorrentes tais dificuldades entre os servidores é evidente a necessidade de implantação de políticas de capacitação e que se torne obrigatória a capacitação inicial dos novos servidores em caráter de ambientação, acolhimento e recepção

destes com utilização de métodos e ferramentas pedagógicas a fim de esclarecer com mais facilidade sobre os compromissos futuros e melhorando a sua relação interpessoal potencializando os resultados profissionais, principalmente e conscientizando-os sobre a responsabilidade social e profissional de promover a inovação através dos princípios que pautam a esfera pública desde a necessidade de capacidade de iniciativa, até atingir o alvo principal que é o desenvolvimento, como aponta a figura 1, corroborado pelo conceito defendido por, OROFINO (2025).

“Ferramentas tecnológicas, como inteligência artificial, metaverso, análise de dados e plataformas colaborativas, podem acelerar o processo de inovação e possibilitar novas formas de trabalhar. No entanto, a utilização eficaz dessas ferramentas depende da capacidade das pessoas de integrá-las de maneira criativa e estratégica em seus processos de trabalho. (OROFINO, Maria Augusta R).

Figura 1. A importância da política de capacitação de agentes públicos para implementação das políticas públicas de inovação para aceleração do desenvolvimento.



- Primeira fase: formação da agenda,
- Segunda fase: formulação da política,
- Terceira fase: processo de tomada de decisão,
- Quarta fase: implementação da política e
- Quinta fase: avaliação.

Figura 2. Fluxo referente à implementação de políticas públicas.



giao Oficina do
2024.

um governo no
como educação,
uição Federal, e
esses individuais
os", "Entretanto,
C),
as distributivas,

e, por meio do
de social. O seu
ramento de sua

onstruídas como
com Unale)
estruturados de
cinco fases:

arias etapas, porem em
imprir o seu papel com
preparo inicial a fim de
da para a absorção do

tal para garantir que a

e a conscientização e
reireira funcional, como
s sobre a missão da

organização”. É importante inclusive para que o servidor possa entender a estrutura da organização, suas políticas e normas, além de se familiarizar com as atividades e funções que lhe serão atribuídas GRIFFIN (2022).

A **socialização** organizacional refere-se ao processo pelo qual os novos funcionários são introduzidos na cultura e valores de uma organização.

A **integração** de novos servidores públicos visam ajudar os novos funcionários a se adaptarem às praticas e rotinas da organização (SÓRIO, 2018)

Os **treinamento e capacitações** são importantes programas, como defende Souza.

“[...]para garantir que os servidores públicos estejam sempre atualizados e capacitados para atender às demandas da sociedade. Neste tópico, é importante abordar os principais tipos de treinamento e capacitação oferecidos aos funcionários públicos SOUSA (2018)

Figura 3. Etapas do acolhimento e carreira profissional



Em linhas gerais, a ambientação atua como uma etapa específica, mas, devido à sua comunicação íntima com várias etapas, em um modo mais abrangente, ela compreende várias etapas, configurando-se como um processo, como podemos notar: “o processo de ambientação, socialização e integração das pessoas no serviço público é um tema relevante e que tem sido objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento, como a Administração Pública, a Psicologia Organizacional e a Sociologia do Trabalho SILVA (2023).”

Segundo Renan Emygdio Moura dos Santos (2024), “a ambientação de novos servidores públicos é um processo de integração que ajuda a preparar os novos funcionários para o ambiente de trabalho, a cultura organizacional e as suas funções”.

Os objetivos da ambientação de servidores públicos podem incluir:

- a) Acolher e integrar os novos servidores;
- b) Capacitar os novos servidores para compreenderem a estrutura, os valores e os procedimentos institucionais;
- c) Informar os novos servidores sobre os seus direitos e deveres;
- d) Apresentar a estrutura da equipe gestora;
- e) Familiarizar os servidores à sua carreira no Serviço Público Federal;
- f) Levar os novos servidores a conhecer os meios de comunicação disponíveis na Instituição;

Na atualidade, a ambientação, na maioria das vezes, se resume a apenas uma posse coletiva ou mesmo um “tour” nos principais setores, apresentando o novo colega, no máximo. Às vezes, geralmente é feita por meio de um bate-papo informal com a chefia imediata, que pode:

- a) Informar as responsabilidades básicas do novo servidor;
- b) Orientar o novo servidor sobre as rotinas, processos e materiais de trabalho;
- c) Organizar um cronograma com compromissos e metas para os próximos dias.

O Porquê Da Necessidade De Políticas De Capacitação No Âmbito Do Serviço Público Voltado Para O Processo De Ambientação e O Que Precisa Para A Implementação?

É consenso de vario autores, com base em vários estudos, não somente a necessidade, quanto em alguns argumentos destacam a obrigatoriedade de que haja com mais efetividade políticas de capacitação no serviço publico, principalmente nos momentos mais tenros da admissão de seus agentes, por virtudes diversas como se nota nas citações abaixo:

A justificativa reside principalmente na importância do processo de ambientação, socialização e integração das pessoas no serviço público para a efetividade da gestão pública, pois a falta de uma boa ambientação pode resultar em baixa produtividade, absenteísmo, rotatividade e insatisfação dos colaboradores, o que impacta negativamente na qualidade do serviço prestado à população. Assim, a política aplicada a essas áreas pode contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas no setor público e para a melhoria do serviço público prestado à sociedade, fazendo com que as políticas públicas de inovação alcancem com maior fluidez o seu objetivo, que é o desenvolvimento Renan Emygdio Moura dos Santos (2024).

No entanto, é importante destacar que a prestação de serviços públicos de qualidade requer investimentos em infraestrutura, tecnologia, capacitação de pessoal e gestão eficiente. Por isso, é fundamental que o Estado tenha uma visão estratégica e planeje suas ações de forma integrada, visando sempre à melhoria da qualidade dos serviços prestados à população (PEREIRA, 2020).

O processo de ambientação, socialização e integração das pessoas no serviço público é fundamental para garantir a efetividade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Esse processo envolve a adaptação

do novo servidor ao ambiente de trabalho, à cultura organizacional e às normas e procedimentos da instituição (CARMO, 2015).

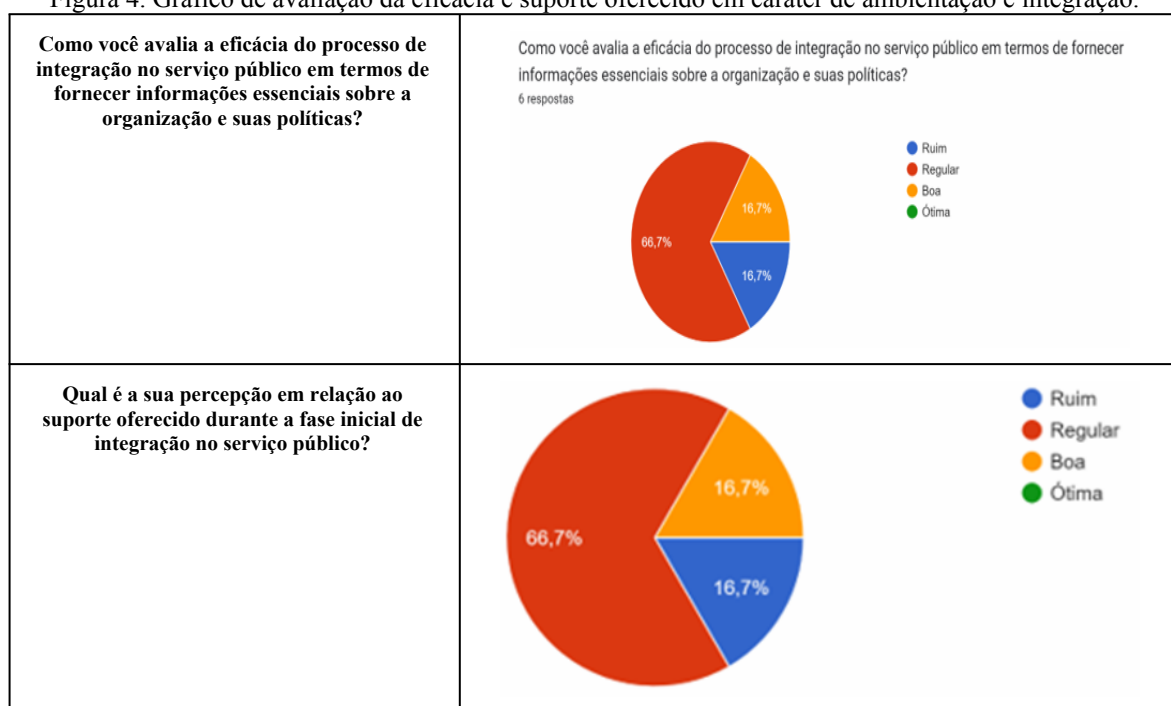
Ambientação, Panorama Atual.

A ausência de ambientação em uma instituição gera uma lacuna, como podemos observar no recorte de uma pesquisa que investigou a avaliação prática da ambientação de servidores públicos do Estado do Rio de Janeiro, respondida por servidores de um setor administrativo, com foco na experiência de seis participantes. Utilizando questionários estruturados, a análise abrangeu tempo de serviço, modalidade de ascensão, eficácia do processo de integração e suporte oferecido.

Os resultados indicaram uma percepção majoritariamente “regular” do processo, com destaque para a importância da ambientação por meio da integração e aplicação de atividades práticas, suporte eficaz e abordagem da cultura organizacional. Sugestões incluem treinamentos primários e extensivos, melhor compartilhamento de informações.

A pesquisa destaca a necessidade de estratégias e políticas de inovação adaptativas e interativas para atender às diversas necessidades dos novos servidores e, consequentemente, aprimorar a eficácia do setor público. “A verdadeira inovação não nasce só da tecnologia, mas das pessoas que criam, colaboram e transformam (OROFINO, 2025)”.

Figura 4. Gráfico de avaliação da eficácia e suporte oferecido em caráter de ambientação e integração.



Fonte: (criado pelo autor).

Conforme figura acima, a ausência de avaliações “ótima” indica uma grande necessidade de aprimoramento significativamente, pois nenhum respondente considerou o processo como excepcional. Nas entregas de informações, tiveram que escolher entre as opções “ruim, regular ou boa”.

A Importância Da Gestão De Recurso Humano No Processo De Inovação Para Que O Agente Público Seja Um Promotor Do Desenvolvimento Dentro Deste Processo Evolutivo Universal.

“O verdadeiro motor da inovação são as pessoas – suas ideias, criatividade, habilidades e colaboração” Orofino (2025), ainda sustentado pela premissa que a inovação origina e/ou passa prioritariamente pela mente humana e se materializa posteriormente através de processos bens e serviços é notória a ligação das leis e normas relativa a inovação busca repouso em órgãos públicos em especial em departamento de pessoal (recursos humanos), como é o caso da Política Nacional de Inovação, formalizada por meio do Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020 que em todo o seu escopo direciona atividades a este seguimento, nota-se que um de seus princípios é: “a transversalidade na implementação dos programas e das ações de fomento à inovação entre os órgãos e as entidades públicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; já em um de seus objetivos é: “Desenvolver o capital humano necessário para aumentar os níveis de inovação na

economia”, e um de seus eixos é: “a ampliação da qualificação profissional por meio da formação tecnológica de recursos humanos de empresas, de ICT e de entidades privadas sem fins lucrativos, a fim de estimular a busca de novas estratégias e alternativas de soluções tecnológicas”.

A administração pública tem investido regularmente em inovação, migrando paulatinamente para o governo eletrônico – ou e-gov – O sistema promove a prestação de serviços online ao cidadão, assim como a disseminação de informações diversas sobre atividades do setor por meio de portais governamentais. Sua implementação foi uma das maiores inovações na gestão pública.

A busca pela inovação em governança pública tem sido uma carreira universal. Há, inclusive, uma metodologia desenvolvida pelas Nações Unidas que mede a eficiência do governo eletrônico de todos os países membros da ONU. É avaliada a eficácia na prestação de serviços públicos.

Em 2018, o Brasil subiu sete posições e ficou em 44º lugar. Ou seja, nosso setor público está avançando na prestação de serviços à população, isto significa que indiretamente tem havido uma evolução social, como diz Bruno Martins Rizardi (2022): “Mudar pessoas para transformar governos: a agenda de transformação governamental no Brasil”.

A criação de políticas de gestão de dirigentes públicos é uma tendência internacional; a estratégia de investir na profissionalização da alta direção pública para dinamizar os processos de reforma e modernização do Estado. Nos últimos anos, têm se multiplicado no país experiências de profissionalização da alta direção pública em governos subnacionais. Diante deste contexto, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) identificou uma oportunidade de contribuir para o avanço da agenda de profissionalização da alta direção pública no Brasil. Em Minas Gerais, o Programa Transforma Minas aborda a modernização da gestão de pessoas na administração direta, autárquica e fundacional.

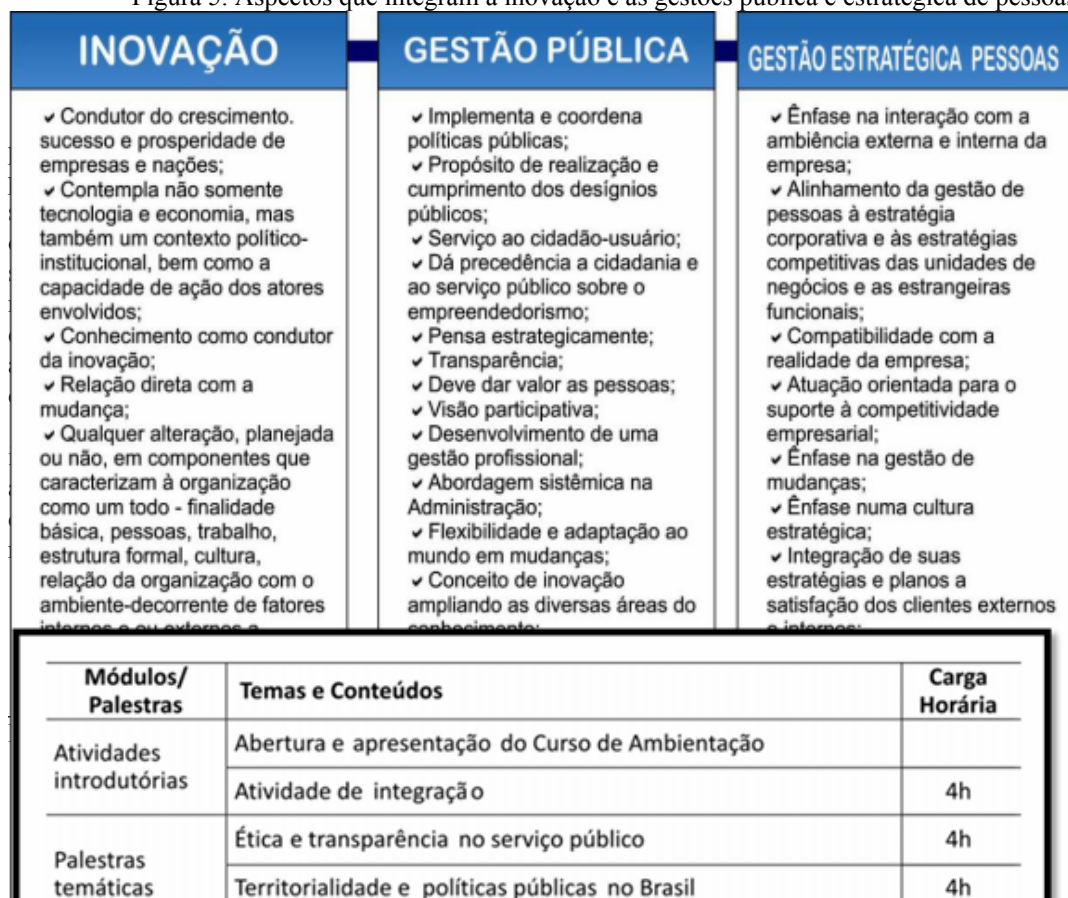
Mudar pessoas para transformar governos: a agenda de transformação governamental no Brasil, a execução de políticas públicas e do gasto público e entregar mais valor à sociedade. O programa visa implementar ações de curto e médio prazo compreendidas em 5 dimensões: uma delas é “gestão de pessoas”.

Temos também o programa “Líderes que Transformam”, um programa de atração, pré-seleção e desenvolvimento de dirigentes públicos, inspirado em boas práticas internacionais de sistemas de alta direção pública. Trata-se de um programa de adesão voluntária, gerido e financiado pela Enap por meio de um sistema de incentivos que subsidia a participação de órgãos dos três níveis de governo em função de seu interesse em participar da iniciativa.

Temos também a criação do programa de identificação e desenvolvimento de servidores de alto potencial LideraGov (em 2020), a criação da matriz de competências essenciais de liderança no serviço público brasileiro (em 2021) e, finalmente, o lançamento do Programa Líderes que Transformam, em 2022.

Sobre inovação, gestão pública e gestão estratégica de pessoas, Sales, Fernandes e Ramos (2012) apresentam características que demonstram a inter-relação e a importância de serem tratadas de forma interligada conforme figura 5.

Figura 5. Aspectos que integram a inovação e as gestões pública e estratégica de pessoas.



estratégica de
de, Por isso
e que estas
isto é quando
objetivo deve
pública, de
e, com raras
ão de que a
prendizagem

referentes à
o, nota-se a
onibilidades
ambientação

III. Metodologia:

Este estudo adotou o método qualitativo, pois ele repousa nas técnicas explorativo-teóricas. Por tal motivo, não houve a busca de informação por entrevista ou questionário nem estudo de caso direto. Debruçamo-nos em análise de literatura correlacionada, artigos científicos, legislações relacionadas à administração pública, produções acadêmicas sobre gestão de pessoal. De acordo com Gil (2019), entende-se que: “a pesquisa qualitativa é indicada quando se busca analisar fenômenos subjetivos, como comportamentos, percepções e processos sociais, o que se aplica à atuação estratégica do RH diante da transformação digital”.

O estudo tem em seu cerne a busca de informação por meio da pesquisa bibliográfica, a fim de atingir as metas apontadas por Lakatos e Marconi (2017), os quais defendem que: “a revisão bibliográfica é um método eficaz para identificar o estado da arte de determinado tema, permitindo uma compreensão crítica das contribuições já existentes na literatura”.

Resguardado ainda por Minayo (2009), que com grande propriedade descreve que: “a pesquisa bibliográfica representa um movimento em espiral, no qual o pesquisador questiona continuamente os dados obtidos, identifica lacunas no conhecimento e explora novas perspectivas teóricas”

Adotado este método pelo fato de que ele não se esgota apenas na coleta de dados, mas proporciona a construção de uma análise interativa, crítica e com fundamentos pontuais, possibilitando o diálogo entre diferentes correntes de pensamento e atores diversos. Porém todos apontando a inter-relação do ser humano com a tecnologia de inovação em prol do desenvolvimento com a participação notável do estado com suas políticas públicas entendendo que a inovação é mais abrangente ao passar por entes público e que as políticas de inovação foi construída com tal aplicabilidade “IBICT- 2024 a Política Nacional de Inovação foi construída para ser a base para a organização das atividades do Estado relacionadas ao apoio à inovação” e que o governo é feito de pessoas, somado a premissa de que a efetiva inovação passa por mentes humanas e que a capacitação potencializa este processo, atentamos para as seguintes corroborações de OROFINO 2025.

“A verdadeira inovação não nasce só da tecnologia, mas das pessoas que criam, colaboram e transformam[...]”;

“A inovação começa com uma ideia. Essa ideia nasce da criatividade e da capacidade de pensamento crítico dos indivíduos. Mesmo que a tecnologia possa facilitar a inovação, são as pessoas que a concebem e a aplicam de maneiras novas e significativas[...]”;

“A tecnologia é uma ferramenta poderosa e necessária, mas sem a criatividade, a colaboração, a adaptabilidade e a visão das pessoas, ela não pode alcançar seu pleno potencial. Reconhecer o valor do capital humano e criar um ambiente que promova essas qualidades é essencial para qualquer esforço de inovação bem-sucedido[...]” (OROFINO, Maria Augusta R).

Tem-se que para o melhor aproveitamento a implantação de políticas de capacitação em forma de ambientação e acolhimento do novo servidor em fase inicial de sua carreira é essencial para eficácia do processo de inovação, para Renan Emygdio Moura dos Santos (2024) além de atender as necessidades individuais fornecendo suporte prático garantindo uma transição suave e bem-sucedida, onde os resultados contribuem não apenas para a melhoria do ambiente de trabalho e satisfação dos servidores, mas também para a efetividade do serviço público prestado à sociedade.

IV. Conclusão

Destarte, podemos notar a necessidade de uma abordagem holística e políticas públicas adaptativas no processo de ambientação no serviço público, e que, apesar de as políticas se referirem a um grupo específico, o reflexo de seus resultados abrange a todos os usuários do serviço prestado pela referida instituição.

Por conseguinte, o estudo procurou conceituar paulatinamente os termos compreendidos no título do trabalho, proporcionando interação e compreensão até para os de menos familiaridade com a temática, passando com clareza a necessidade de suporte prático durante a fase inicial de integração, a qual poderá ser implementada de maneira efetiva apenas por meio de políticas públicas de inovação, modernizando as capacitações.

As perspectivas futuras deste autor é de que mais pesquisadores se atentem para a importância da abordagem deste tema com construindo um viés de que somente com a implantação de políticas institucionais de característica pública extinguirá a lacuna da ausência de informações consistentes sobre a cultura da instituição, aprimorando a comunicação e garantindo o conhecimento mais amplo quanto aos valores e normas organizacionais, ofertando treinamentos mais eficiente através de materiais mais, personalizados, mais pedagógicos e lúdicos além de criação de estratégias mais robustas para melhorias no processo de ambientação dos novos servidores conscientizando-os sobre a necessidade de cumprimento do seu papel social e profissional de promover a inovação.

Em suma, este estudo aponta que o desenvolvimento é fruto estritamente da inovação e que esta depende da criação humana, e que esta pode ser promovida tanto por entes privados quanto por setores

públicos, sabendo que a administração pública tem um grande potencial de disseminar a inovação por meio de suas políticas públicas executadas por seus agentes públicos, e o seu resultado é melhorado à medida que estes são capacitados, e isto faz do processo de capacitação por meio de ambientação e acolhimento algo extremamente relevante dentro da dinâmica da evolução.

Referências Bibliográficas

- [1]. OROFINO, Maria Augusta R. A Inovação É Feita De Gente E Não Apenas De Tecnologia <https://www.mariaaugusta.com.br/A-Inovacao-E-Feita-De-Gente/>
- [2]. Maria Augusta Orofino (OROFINO, Maria Augusta R).
- [3]. LUCCAS DIAZ. Políticas Públicas O Que São E Para Que Servem?
- [4]. Guia Do Estudante / 28 DE MAIO DE 2024
- [5]. https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/politicas-publicas-o-que-sao-e-para-que-servem?utm_source=Google&utm_medium=Cpc&utm_campaign=Eda_Ge_Audiencia_Institucional-Performance-Max&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwjNS3BhChARIsAOxBM6qu-Zp7tcwvnpesmlpf_W4GRU-6gmflg6ijngurrrjlpqbnflifwaaqcsealw_Wcb
- [6]. Danilo Gonzaga O Ciclo Das Políticas Públicas Por: Camila10/05/2023
- [7]. Ascom Unale / Ascom Unale <https://unale.org.br/O-Ciclo-Das-Politicas-Publicas/>
- [8]. Renan Emygdio Moura Dos Santos O PROCESSO DE AMBIENTAÇÃO, SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO
- [9]. Administração, Ciências Sociais, Volume 28 – Edição 131/FEV 2024 / 20/02/2024
- [10]. GENARI, Denise; IBRAHIM, Camila Vanessa Dobrovolski; IBRAHIM, Gibran Fernando. A Percepção Dos Servidores Públicos Sobre A Socialização Organizacional: Um Estudo No Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Rio Grande Do Sul. *Holos*, V. 5, P. 313-328, 2017.
- [11]. GIL, A. C. Métodos E Técnicas De Pesquisa Social. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [12]. LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina De Andrade. Metodologia Do Trabalho Científico. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [13]. MIKOWAISKI, Gina; DE APARECIDO VIEIRA, Josimar. Socialização De Novos Professores Nas Instituições Federais De Ensino: Conteúdos E Estratégias. *Revista Cocar*, V. 13, N. 27, P. 1131-1151, 2019.
- [14]. MINAYO, Maria Cecília De Souza. Ciência, Técnica E Arte: O Desafio Da Pesquisa Social. 1.Ed. São Paulo: Editora Vozes, 2016.
- [15]. PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PEREIRA, Fábio José; SHITSUKA, Ricardo. Metodologia Do Trabalho Científico. Santa Maria: UAB / NTE / UFSM, 2018.
- [16]. PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimentos Pós-Nova Gestão Pública: O Novo Serviço Público. *Lex Humana (ISSN 2175-0947)*, V. 12, N. 1, P. 69-85, 2020.
- [17]. SILVA, Miqueias Pires Da. Análise De Ações Do Governo Eletrônico Na Otimização Da Prestação De Serviços Públicos À Sociedade. 2023. 40 F.
- [18]. Sumé, (Tecnologia Em Gestão Pública) – Centro De Desenvolvimento Sustentável Do Semiárido, Universidade Federal De Campina Grande, 2023.
- [19]. ENAP Folder Do Curso De Ambientação Para Novos Servidores Inep
- [20]. <https://repositorio.ene.gov.br/handle/1/993> Do
- [21]. Escola Nacional De Administração Pública (ENAP).