



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANDRE RICARDO LACERDA DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE *ONBOARDING* NOS RECÉM-CONTRATADOS NA
ESFERA PÚBLICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO -
SEAD/PB: UM ESTUDO DE CASO.**

**JOÃO PESSOA
2023**

ANDRÉ RICARDO LACERDA DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE *ONBOARDING* NOS RECÉM-CONTRATADOS NA
ESFERA PÚBLICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO -
SEAD/PB: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão da Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis

**JOÃO PESSOA
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586a Silva, André Ricardo Lacerda da.
Análise do processo de onboarding nos recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração - SEAD/PB [manuscrito] : um estudo de caso / Andre Ricardo Lacerda da Silva. - 2023.

26 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis, Especialização em Gestão em Administração Pública - UEPB/ESPÉP."

1. Gestão de pessoas. 2. Programa de integração. 3. Gestão pública. I. Título

21. ed. CDD 351

ANDRÉ RICARDO LACERDA DA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ONBOARDING NOS RECÉM-CONTRATADOS NA
ESFERA PÚBLICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO -
SEAD/PB: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão da Administração Pública.

Aprovada em: 02/09/23.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Andrea Xavier de Albuquerque de Souza
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, por serem minhas referências na vida e por me inspirarem a fazer a diferença no mundo, DEDICO.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Objetivos da Integração

Figura 2 – Linha do tempo do Programa de Integração Sead/PB.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro do Programa de Integração para recém-contratados.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	Gestão de Pessoas	10
2.2	O Processo Onboarding.....	10
2.3	O Processo Onboarding no setor público brasileiro.....	11
3	METODOLOGIA.....	13
4	ANÁLISE DE DADOS.....	14
4.1	Caracterizando a SeadPB.....	14
4.2	Desenvolvimento do Programa de Integração da SeadPB.....	14
4.3	Roteiro para aplicação do Programa de Integração na SeadPB....	16
4.4	A execução do Programa de Integração na Sead PB.....	18
5	CONCLUSÃO.....	20
	REFERÊNCIAS.....	22

ANÁLISE DO PROCESSO DE *ONBOARDING* NOS RECÉM-CONTRATADOS NA ESFERA PÚBLICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO - SEAD/PB: UM ESTUDO DE CASO.

André Lacerda

RESUMO

O artigo é um estudo que reflete e compreende o *onboarding* como um caminho coerente para atender a ausência de ações para o acolhimento dos novos servidores na Secretaria de Estado da Administração Sead/PB e minimizar os impactos da relação entre os anseios do Órgão *versus* as expectativas dos servidores ao ingressar no novo ambiente de trabalho, aborda ainda, a importância de adaptar e aprimorar as ações voltadas para a socialização, comumente implementadas no âmbito privado, para a realidade das instituições públicas. O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de *onboarding* para os recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração – Sead/PB. Este estudo é classificado como pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, enfatiza na sua análise o desenvolvimento de teorias e compreensões dos significados presentes no tema, além disso, a pesquisa foi desenvolvida com base bibliográfica, documental e classificada como estudo de caso. O resultado da pesquisa proporcionou o aprimoramento dos conceitos para o *onboarding* no âmbito público, estruturando o entendimento da área de gestão de pessoas e sua importância quando orientada de forma estratégica.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Programa de Integração. Gestão pública.

ABSTRACT

The article is a study that reflects upon and comprehends onboarding as a coherent path to address the issues between the desires of public institutions and the expectations of employees when entering a new work environment. It also addresses the importance of adapting and enhancing socialization actions, commonly implemented in the private sector, to the reality of public institutions. The overall goal of the research is to analyze the onboarding process for newly hired individuals in the public sphere of the State Department of Administration - Sead/PB. This study is classified as applied research with a qualitative approach, emphasizing the development of theories and understandings of the meanings present in the theme. Additionally, the research was conducted based on bibliographic and documentary sources and classified as a case study. The research findings led to the enhancement of concepts for onboarding in the public context, structuring the understanding of the field of personnel management and its importance when strategically oriented.

Keywords: people management, onboarding, public management.

1 INTRODUÇÃO

O processo de integração de novos colaboradores, conhecido originalmente como "*onboarding*" ou "programa de integração", evoluiu ao longo dos anos, adaptando-se às mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos e à dinâmica do mercado de trabalho. Os estudos realizados nesta pesquisa abordarão os resultados dos procedimentos aplicados e a efetiva contribuição para que novos recém-contratados se sintam acolhidos, compreendam a cultura organizacional e estejam preparados para contribuir efetivamente com a instituição.

Segundo Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011), as origens do *onboarding* podem ser rastreadas até o início do século XX, quando as empresas começaram a perceber a importância de fornecer orientações estruturadas aos novos funcionários. Nessa época, o foco estava principalmente em familiarizar-se com as políticas e procedimentos básicos da empresa. Com o tempo, esta integração evoluiu de um processo meramente informativo para uma abordagem mais centrada na pessoa. Os autores reforçam a ideia de que as organizações começaram a se concentrar não apenas em transmitir informações, mas também em estabelecer conexões emocionais com os novos integrantes, criando uma experiência mais envolvente e significativa. A crescente influência da tecnologia também conduziu a este olhar mais humano.

Fleury (2007) destaca que a integração passou a ser uma oportunidade para os novos colaboradores compreenderem os valores, missão e visão do ambiente de trabalho, bem como a forma como se encaixam no contexto organizacional. Aborda em suas pesquisas a importância da socialização de novos membros na reprodução do universo simbólico da organização e nos comportamentos incorporados pelos novos integrantes.

No Estado da Paraíba, o foco do atual Governo converge com as propostas conceituais da gestão estratégica de pessoas e com o planejamento estratégico adequado a cada área, neste sentido, contribui para que os Órgãos do Estado implementem ações com vistas a um projeto efetivo de modernização da gestão que minimize os impactos atuais referente a cultura institucional, hoje distanciada da contemporaneidade, e prepare o Governo para o futuro, deste modo, a Diretoria Executiva de Recursos Humanos do Estado da Paraíba – Dereh/PB, de acordo com o Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021, que aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração - Sead/PB, é responsável por definir, apoiar e implementar programas e atividades para capacitações que conduzam ao desenvolvimento, o estímulo, à permanência e a motivação dos servidores.

Macedo e Pires (2006), destacam em suas pesquisas que entre as particularidades culturais das organizações públicas estão o apego rígido às regras e rotinas, uma hierarquia muito valorizada, relações de natureza paternalista, apego excessivo ao poder, entre outras. Essas especificidades influenciam na definição dos processos internos da organização, na forma como lidam com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças que guiam a cultura organizacional e nas políticas de recursos humanos. A busca pela estabilidade não é um princípio ideativo dominante nessas organizações públicas, ao contrário, há uma percepção de descompromisso, desmotivação e baixo desempenho em várias categorias profissionais.

O processo de *onboarding*, pode ser identificado por diversos autores com nomenclaturas diferentes, como socialização, ambientação, acolhimento ou ainda Integração, como aqui será chamado. A pesquisa direciona o tema para o entendimento funcional do Programa aos novos servidores e sua adaptação no novo ambiente laboral, proporcionando-lhes minimamente o conhecimento, as diretrizes e os comportamentos necessários para terem sucesso na sua trajetória com a nova instituição. É possível observar ainda, o impacto na satisfação, na qualidade de vida no trabalho, no comprometimento com a instituição, no engajamento e na redução do absenteísmo.

A problemática desta pesquisa versa sobre a ausência de ações para o acolhimento dos novos servidores na Secretaria de Estado da Administração Sead/PB, considerando a ausência de cultura na execução de programas *onboarding* no âmbito público e os impactos gerados entre os anseios das instituições públicas e as expectativas dos servidores ao ingressar no novo ambiente de trabalho.

Neste contexto, a pergunta da pesquisa procura responder: Como se comporta o processo de *onboarding* nos recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração - Sead/PB?

O intuito da pesquisa é relatar o caminho percorrido para o desenvolvimento do Programa de Integração da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba – Sead/PB. Este estudo compreende que uma das possibilidades mais coerentes para o sucesso na relação entre Órgão e servidor, está na porta de entrada das instituições públicas. Esta seria a direção para resolução da problemática deste relacionamento no ambiente laboral. Estes modelos de programas visam acolher os novos profissionais na dinâmica do ambiente que está sendo inserido e agregar valor ao capital humano. É com foco nestes conceitos e na missão da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba, que este Programa foi desenvolvido.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de *onboarding* para os recém-contratados na esfera pública da Secretaria de Estado da Administração – Sead/PB.

Como objetivos específicos tem-se: (a) fomentar estudos do tocante aos processos de *onboarding* em instituições públicas; (b) caracterizar o programa de integração Sead/PB como referência de práticas de processos *onboarding* no Estado da Paraíba; (c) descrever o processo de planejamento e implantação do programa de integração; e (d) propor melhorias para a funcionalidade e aplicabilidade do programa de integração por meio de ajustes pontuais de acordo com os *feedbacks* dos *stakeholders*.

A justificativa para construção desta pesquisa baseia-se no entendimento de que as práticas de *onboarding* atuam em um campo de estudo importante para a academia e tem se mostrado de extrema relevância não só para os pesquisadores, mas para a sociedade e as instituições. A exploração da matéria, permite compreender que o servidor público orientado para a missão, visão e valores da Instituição ao qual fará parte, estabelecerá uma base sólida ao iniciar suas atividades, com isso, os órgãos públicos começam a se dar conta da importância que têm as estratégias para a integração de novos servidores.

Para o pesquisador, o estudo aqui apresentado proporciona a oportunidade de compreender as complexidades e desafios relacionados à eficiência do Programa de Integração implementado e despertar para a importância da socialização no ingresso ao ambiente de trabalho. Ao investigar os diversos aspectos deste Programa, o pesquisador adquire *insights* valiosos que podem contribuir para o avanço do conhecimento teórico e empírico nesta área.

Para a academia, a relevância desta pesquisa reside na construção de um corpo sólido de conhecimento que possa ser aplicado em contextos considerados complexos no âmbito público. Além disso, a investigação nesta área abre caminho para o desenvolvimento de novas teorias, práticas e metodologias, que podem ser incorporadas em programas de ensino e pesquisa, fortalecendo a formação de profissionais mais preparados para enfrentar os desafios na implementação de processos importantes para a modernização da gestão pública, principalmente no Estado da Paraíba.

Do ponto de vista da sociedade, programas de capacitação como este desempenham um papel importante na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Com práticas de gestão adequadas, fomentando o desenvolvimento de outras estruturas como recrutamento e seleção na esfera pública e treinamento e desenvolvimento contínuo dos servidores, os órgãos públicos tendem a se tornar mais éticos e socialmente responsáveis. Isso impacta diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores, na redução de conflitos laborais e gera automaticamente uma melhor qualidade nas entregas para a população paraibana.

Já para as instituições públicas, o programa de integração é um investimento em seus servidores, que promove o engajamento, a motivação e o desenvolvimento de habilidades desde a chegada do recém-contratado. Além disso, uma abordagem centrada nas pessoas contribui para a retenção dos talentos e a construção de uma cultura institucional ética e sólida, capaz de atrair investimentos que contribuam para o fortalecimento da identidade do governo da Paraíba. Seus benefícios se estendem desde a produção de conhecimento acadêmico até o impacto positivo na sociedade e no desempenho das instituições, tornando-a uma prática crucial para o progresso e a prosperidade em múltiplos âmbitos.

Nesta delicada fase inicial da recepção do recém-contratado, a ambientação adequada pode vir a facilitar o seu relacionamento com as várias áreas da instituição, inclusive o entendimento da própria dinâmica do âmbito público e as consequências deste trabalho para o cidadão, tornando o servidor mais seguro e disposto a cooperar com os interesses da sociedade. Essa prática tem indicadores de benefícios abrangentes, que impactam a pesquisa e a academia de forma direta, além disso, o ponto de vista social é por consequência tocado por estas práticas, pois promove progressos em toda área pública que adere a programas que convergem com as boas práticas de gestão de pessoas. É com foco nestas atribuições e na missão da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba, que este Programa foi desenvolvido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas vem se aprimorando no campo conceitual e gerando inovações nas práticas laborais, tanto no âmbito público quanto privado, este movimento reverbera em contribuições efetivas entre os objetivos das pessoas e instituições, além de refletir em bons resultados nos serviços prestados. Convencionou-se, assim, denominar como estratégica a perspectiva de planejamento que incorpora diretrizes e ações organizacionais gerais e macro orientadas. (BERGUE, 2005)

Para tanto, é necessário cumprir as etapas desse planejamento e a primeira delas, é a elaboração da identidade institucional. Para Chiavenato (1999), a estratégia define o comportamento das instituições, e esta estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da instituição. Em 2014, este mesmo autor definiu em sua obra, os seis processos básicos para Gestão de Pessoas, o primeiro deles é o recrutamento, seleção e a integração, este último, é a porta de entrada para uma jornada de trabalho que pode iniciar de forma colaborativa ou improdutiva.

Para Bergue (2010), no campo da gestão, especialmente no setor privado, há uma grande demanda por inovações gerenciais. Novos conceitos e tecnologias são constantemente desenvolvidos para lidar com questões de gestão de pessoas, mesmo que, às vezes, apenas superficialmente. Na administração pública, nas últimas décadas, tem-se buscado soluções para problemas aparentemente similares aos do setor privado, adotando práticas como gestão pela qualidade, planejamento estratégico, gestão de desempenho, a gestão por competências e também a gestão por competências.

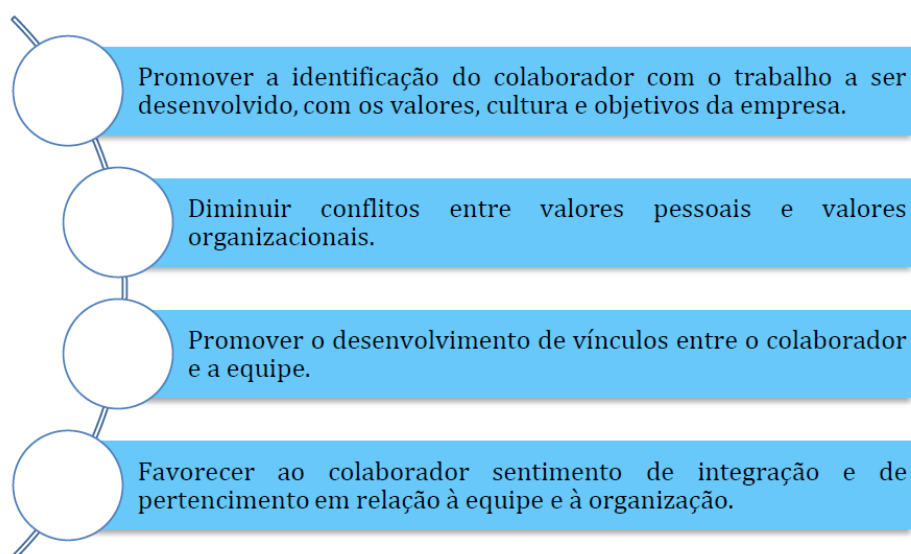
Para Fischer (2002), o desempenho das pessoas está ligado ao sucesso da organização, variando em intensidade de acordo com a eficiência dos resultados obtidos. Por isso, as organizações criam estratégias de gestão de pessoas, a técnica é influenciar o comportamento dos colaboradores, baseando-se na compreensão dos fatores que afetam essas condições, ou seja, promovendo ações que lancem estímulos positivos a fim de estimular a motivação do indivíduo no ambiente de trabalho. Isso permite a criação de um modelo alinhado a cultura da organização com a colaboração das pessoas.

2.2. O processo *onboarding*.

Bentivi (2019), no Manual de Psicologia Organizacional e do trabalho, do Conselho Regional de Medicina do Maranhão, define que a integração organizacional, também conhecida como *onboarding*, expressão inglesa que significa “embarcar”, é um processo pelo qual um novo colaborador é inserido e adaptado à organização na qual irá trabalhar, familiarizando-se com a cultura da instituição. Durante esse processo, o novo membro aprecia e internaliza os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social essencial para desempenhar seu papel com eficiência na empresa e participar como membro ativo.

Programa de integração: é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura organizacional (as unidades ou os departamentos existentes), os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais. Chiavenato (2014, p. 165).

Figura 1 - Objetivos da integração.



Fonte: Manual de psicologia organizacional e do trabalho. (Org.). 1. ed. - São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão, 2019. Pág. 27

Os autores, Bowditch e Buono (1992), afirmam que uma integração feita adequadamente, faz com que o profissional se sinta parte da instituição, isso contribui para a produtividade e o compromisso da pessoa com a equipe e a instituição. Reforçam ainda, que de modo geral, as pessoas que recebem informações sobre o ambiente de trabalho, as tarefas envolvidas e as normas e valores no momento do ingresso ao novo ambiente laboral, tendem a ficar mais satisfeitas e comprometidas com a instituição, experimentando menos estresse e sendo menos propensas à rotatividade do que aqueles que não recebem essas informações. A ausência desse tipo de ação gera morosidade na aprendizagem e até mesmo frustração com o ambiente de trabalho.

2.3. O processo *onboarding* no setor público brasileiro.

O Governo Federal desenvolveu um programa de integração exclusivo para servidores recém contratados a partir de 2023, em cargo de liderança (secretários/as executivos/as e adjuntos/as, secretários/as especiais, secretários/as nacionais, diretores/as, assessores/as especiais, chefes de gabinete, gerentes de projetos, coordenadores/as-gerais e equivalentes.), este *onboarding* é resultado da colaboração

entre o *United Nations Development Programme* (PNUD) ou Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a Flacso Brasil, no contexto de um projeto de cooperação técnica entre o PNUD e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). De acordo com a Enap, o Programa tem como objetivo acelerar a capacidade de atuação pública de novas lideranças no Governo Federal, além disso, fornece uma lista de vantagens ao oferecer esta formação ao servidor, entre elas: maior rapidez na aprendizagem, apresentação da estrutura organizacional da Administração Pública, aceleração da profissionalização e melhoria na performance. (In: <https://enap.gov.br/pt/servicos/onboarding>)

BRUM, et al. (2014) realizaram um estudo em uma determinada prefeitura denominada “Alfa”, com o objetivo de analisar às ações de integração desenvolvidas na instituição escolhida e o grau de satisfação dos servidores públicos. Essa pesquisa revelou, entre outras coisas, que há uma relação entre o desenvolvimento de ações de socialização e integração e a melhoria da satisfação dos servidores, bem como, é possível promover uma comunicação mais eficaz entre as áreas na organização e estimular a motivação entre os *stakeholders*. Apesar das limitações da pesquisa focada em uma organização pública de pequeno porte, os resultados sugerem oportunidades para estudos similares em diferentes estruturas organizacionais.

As pesquisas apontam abordagens tímidas quanto à execução de ações que tratem do tema onboarding ou Integração no âmbito público no Brasil. As eficácias desses programas são dependentes da agência governamental e da abordagem específica adotada, isso quer dizer que necessariamente a moderna gestão de pessoas precisa fazer parte do plano governamental para que este tipo de programa permaneça para a posteridade. O programa deve ser cuidadosamente adaptado à cultura e continuamente avaliado e ajustado conforme necessário.

A gestão de pessoas evolui com inovações nas práticas laborais no setor público e privado, gerando contribuições para objetivos institucionais e individuais. A elaboração da identidade institucional é a primeira etapa de uma gestão estratégica, norteada por missão, visão e objetivos. A integração organizacional, ou *onboarding*, adapta novos colaboradores aos valores da instituição, melhorando a produtividade e a familiarização com a cultura e estrutura organizacional. As pesquisas destacam a importância da socialização organizacional para a satisfação das pessoas que atuam no setor público. A eficácia desses programas no Brasil depende da abordagem governamental, exigindo adaptação cultural e avaliação contínua.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, o presente estudo é classificado como pesquisa aplicada, pois concentra-se em resolver problemas práticos através da aplicação do conhecimento científico e teórico existente, tem o objetivo de gerar conhecimentos basilares, com o objetivo de produzir resultados úteis e tangíveis, além disso, no que tange a forma de abordagem a pesquisa é qualitativa, identifica-se que reconhece uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. A coleta de dados ocorre no ambiente natural, e o pesquisador é uma parte essencial do processo, sendo o instrumento-chave para obter informações. A pesquisa qualitativa é descritiva, enfatizando a análise dos dados para desenvolver teorias e compreender os significados presentes no estudo. (Silva e Menezes, 2005)

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, o foco principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é flexível, de modo que possibilita considerações variadas relativas ao fato estudado, na maioria das vezes assume procedimentos de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. (Gil, 2002)

Relacionado aos procedimentos técnicos, esta pesquisa foi desenvolvida com base bibliográfica, documental e classificada como estudo de caso, segundo Severino, (2017), o estudo bibliográfico consiste em utilizar registros prévios de estudos, como livros, artigos e teses, para embasar uma investigação, apoiando-se em dados e teorias já explorados por outros pesquisadores, por outro lado, a pesquisa documental engloba uma variedade mais ampla de fontes, ela incorpora também jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais. Nesse tipo de pesquisa, os conteúdos dos documentos são considerados como matéria-prima para a investigação. O pesquisador desempenha o papel de desenvolver e analisar a partir desses materiais diversos.

Neste contexto, reforçando a ideia de Severino, (2017), essa pesquisa corrobora com procedimentos de estudo de caso, isso porque, se concentra em analisar um fato característico que é considerado representativo a um grupo semelhante de casos, especificamente o processo de socialização. O caso analisado é significativo e bem representativo e não permite generalizações para situações similares as ações para recepção de novos servidores e direcionam para conclusões válidas. Os dados foram coletados, registrados, analisados minuciosamente e apresentados em relatórios qualificados.

O método de pesquisa configurado neste estudo é indutivo, uma vez que a Indução é um processo mental onde, a partir de dados específicos comprovados, se chega a uma verdade geral ou universal. Argumentos indutivos visam tirar conclusões mais abrangentes do que as premissas em que se baseiam, além disso, como instrumento de pesquisa, este estudo fez uso de observação, que é uma das possíveis fases deste método. (Lakatos, 2017)

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1. Caracterizando a Sead/PB

A Secretaria de Estado da Administração - Sead/PB, foi criada na forma da Lei nº 2.986 em 12 de março de 1963, à época denominada Secretaria de Estado dos Negócios da Administração, teve sua estrutura organizacional definida de acordo com a Lei nº 8.186 de 16 de março de 2007 e posteriormente em 2021, publicou o Regimento Interno do Órgão, que define as competências e os objetivos da instituição. No ano atual, a Sead/PB completa 60 (sessenta) anos de criação com avanços significativos na gestão e na qualidade de serviços prestados para o Estado da Paraíba.

A Sead/PB atua com foco em atividades de essencial interesse público e constitui-se como Órgão da administração direta, integrante do Núcleo Instrumental da Estrutura Organizacional Básica do Poder Executivo Estadual. Responsável pela organização central, implantação e implementação das práticas de gestão pública do Estado da Paraíba e ao comando, execução, controle e orientação normativa das atividades concernentes à política e a administração dos Sistemas Estruturantes no âmbito do Poder Executivo, nos termos deste Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021.

No ano de 2023 o Órgão definiu como missão gerir políticas públicas nas áreas de recursos humanos, patrimônio e logística, compras e modernização da gestão institucional, dotando a Administração Direta e Indireta do Poder Executivo de condições essenciais para a excelência do serviço público, estabeleceu como visão, ser reconhecida nacionalmente entre as Secretarias de Estado da Administração como um Órgão de referência na gestão de políticas administrativas, de recursos humanos e de modernização institucional, e por fim, firmou seus valores com base na ética, transparência, valorização do servidor, inovação e tecnologia, compromisso com resultados e respeito aos princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

4.2. Desenvolvimento do Programa de Integração na Sead/PB.

A Sead/PB, por meio da Gerência Executiva de Gestão de Pessoas, iniciou em 2022 os estudos para a elaboração da identidade institucional do Órgão, esta pesquisa resultou na criação da missão, visão e dos valores. O trabalho desenvolvido foi o ponto de partida que conduziu a implementação do Programa de Integração da Sead/PB de forma sustentável e permanente.

O relato que segue, teve a condução de seus trabalhos sob a responsabilidade da Gerência Executiva de Gestão de Pessoas, com o apoio da Assessoria Dereg/PB. Os estudos foram conduzidos por um servidor da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba que possui experiência em treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito privado e implantou um programa semelhante na Superintendência de Trânsito e Transporte Público da cidade de Campina Grande na Paraíba. Além disso, contou com uma servidora e pesquisadora da mesma Secretaria que simultaneamente desenvolve um trabalho de planejamento estratégico

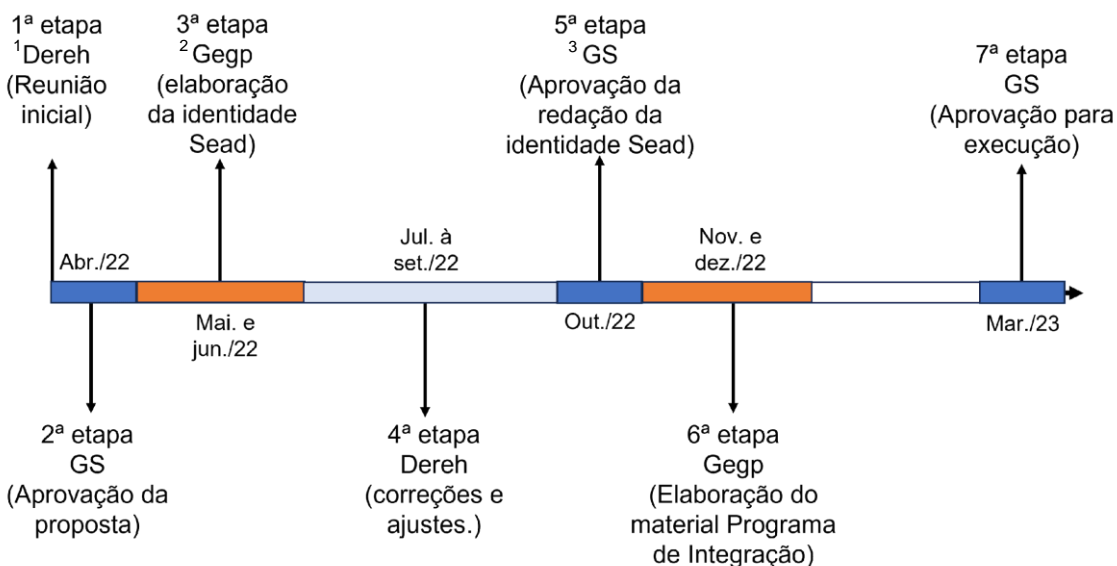
na Diretoria de Recursos Humanos Estado – Dereh/Sead, utilizando-se de pesquisas, reuniões e capacitações para execução do seu trabalho.

As primeiras construções foram desenvolvidas com o resultado das reuniões com a Secretária da Pasta no exercício de 2022 que relatou a importância da proposta de um programa de acolhimento para o servidor que está ingressando na Secretaria, seja por cessão, recondução ou até mesmo contratações de profissionais do mercado para cargos em comissão. Posteriormente, as entrevistas com os Diretores Executivos que atuam na Sead/PB, convergiram com a ideia de inovar após a nomeação dos servidores, ao mesmo tempo que desconheciam programas semelhantes em outras instituições públicas.

O atual Secretário da Sead/PB, no exercício de 2023, foi um entusiasta colaborador para motivação e boa execução do desenvolvimento das ações propostas pelo Programa de Integração, a nosso ver, de vital importância para a credibilidade do mesmo. As revisões e intervenções, tanto dos documentos pesquisados para compreender a linha do tempo da história da instituição, quanto da elaboração e conclusão do material final para a capacitação do Programa, teve a supervisão e expertise da atual Diretora Executiva de Recursos Humanos do Estado, que por meio de reuniões e discussões salutares ao longo do primeiro trimestre de 2023, contribuiu de forma efetiva.

Para contribuir com o entendimento desta descrição, a figura 2 a seguir, ilustra a linha do tempo da construção do Programa de Integração Sead/PB, desde a primeira reunião até a sua respectiva aprovação.

Figura 2 – Linha do tempo do Programa de Integração Sead/PB.



¹ Dereh - Diretoria Executiva de Recursos Humanos.

² Gegp - Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

³ GS - Gabinete do Secretário.

4.3. Roteiro para aplicação do Programa de Integração na Sead/PB.

O fluxo criado para preparação, execução e resultados obtidos do Programa, foi elaborado considerando que a apresentação seria realizada para dois grandes grupos de forma presencial. O roteiro elaborado, está dividido em 5 (cinco) fases e dentro delas, tem etapas definidas e associadas a gerência responsável, e a gerência corresponsável pela ação. Estas fases foram divididas da seguinte forma: as fases 1 e 2 são preparatórias, divididas em 3 (três) e 5 (cinco) etapas respectivamente, as fases 3 e 4 são de execução, e contém 7 (sete) e 3 (três) etapas que se complementam. A fase 5 é a finalização com apenas uma etapa administrativa, com foco na consolidação dos resultados após avaliação de reação dos envolvidos.

No cenário proposto para a execução deste roteiro, vale destacar que na fase 3, da 3ª (terceira) etapa, a indicação de um(a) gestor(a) para um momento de fala no início da integração foi definida por dois critérios: (1) transmitir a importância do treinamento; (2) inspirar quem está chegando no novo ambiente de trabalho. Neste caso, a gestora convidada para realizar as boas-vindas foi a Diretora Executiva de Recursos Humanos do Estado da Paraíba.

Segundo os estudos publicados em 2014 pela Gallup, empresa de pesquisa de opinião dos Estados Unidos, um líder tem influência de até 70% no engajamento dos funcionários no trabalho. No primeiro dia de trabalho do recém-contratado, a proposta foi gerar este engajamento. (in: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>)

O roteiro para execução do Programa de Integração foi elaborado após validação e aprovação da Diretora Executiva de Recursos Humanos do Estado, da Secretária Executiva de Estado da Administração e por fim do Secretário de Estado da Administração. Este roteiro foi inspirado e adaptado do Guia de Seleção, publicado pelo Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas do Conselho Nacional dos Secretários de Administração – GTGEP/Consad. Consideramos o quadro a seguir para ilustrar.

Quadro 1 – Roteiro do Programa de Integração para recém-contratados.

FASES	ETAPAS	AÇÕES	SETOR RESPONSÁVEL	SETOR CORRESPONSÁVEL
1	1ª	Definir dia, hora e local para realização do treinamento.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	2ª	Convidar e confirmar a presença dos envolvidos na apresentação do Programa de Integração na data definida.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	3ª	Validar a disponibilidade da estrutura para receber os treinandos (capacidade de pessoas no local, data show, computador, pontos de energia e internet).	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
2	1ª	Contactar os recém-contratados para convidá-los com no mínimo 2 dias de antecedência da data do Programa de Integração.	Subgerência de Controle e Movimentação de Pessoal da Sead/PB.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

		Realizar por telefone e formalizado via e-mail.		
	2ª	Comunicar o dia da entrega dos contratados aos setores que solicitaram a contratação deste público, para que se preparem para recebê-los na lotação.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	3ª	Encaminhar a lista de contratados para o Restaurante do Servidor do Estado para que seja liberado os acessos no dia do treinamento.	Gerência Executiva de Manutenção do Centro Administrativo.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	4ª	Providenciar kit de Integração para recepção (bloco de notas, caneta e chocolate).	Gerência de Administração da Sead/PB.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	5ª	Providenciar ata de presença nominal da lista de contratados.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
3	1ª	Preparar a sala para recepção e sinalizar o local do treinamento com a placa na porta.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	2ª	Receber os recém contratados com uma breve apresentação e levá-los para um café da manhã no Restaurante do Servidor.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	3ª	Retornar com os recém-contratados para a sala de treinamento e iniciar com as boas-vindas de um(a) líder que possui vivência na Gestão pública, que esteja lotado na Sead/PB e realize um discurso inspirador.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	4ª	Aplicar o conteúdo programático do material do Programa de Integração do Módulo I (boas-vindas, breve histórico da Sead/PB, Identidade institucional, guia básico de legislação, regimento interno da Sead/PB e organograma.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	5ª	Convidar o(a) gestor(a) responsável pelo Departamento de Pessoal do Órgão para comunicar os processos de direitos e vantagens do contratado (remuneração, férias, décimo terceiro, passagem, vale alimentação, e outros temas correlatos.)	Subgerência de Controle e Movimentação de Pessoal da Sead/PB.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	6ª	Realizar registro fotográfico e assinatura de ata de frequência.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

	7 ^a	Entregar cada contratado a seu respectivo setor, presencialmente.	Diretoria Executiva de Recursos Humanos.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
4	1 ^a	Agendar o Módulo II do Programa de Integração.	Gerência em que o recém contratado está lotado.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	2 ^a	Aplicar o conteúdo programático do material do Programa de Integração do Módulo II (Conhecendo o sistema Pbdoc e acessos).	Gerência Operacional de Programas Especiais.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
	3 ^a	Enviar link do formulário da Avaliação de Reação do Programa de Integração aplicado.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.
5	1 ^a	Consolidar resultados e gerar relatório.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.	Gerência Executiva de Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Na fase 5, foi elaborado um questionário por meio da ferramenta *Google Forms*, com a intenção de registrar o trabalho realizado, auxiliar no feedback e identificar as oportunidades de melhoria para continuidade do Programa. Este formulário, chamado de Avaliação de Reação, foi estruturado com um total de 13 (treze) perguntas, onde 12 (doze) eram questões fechadas e 1 (uma) pergunta aberta para críticas ou sugestões.

4.4. A execução do Programa de Integração na Sead/PB.

As primeiras turmas experimentais foram realizadas no mês de abril de 2023, um total de 23 estagiários contratados por meio de processo seletivo simplificado para atuarem na Secretaria de Estado da Administração – Sead/PB, este público foi dividido em duas turmas, a primeira com 11 (onze) universitários e a segunda turma com 12 (doze), onde 100% (cem por cento) dos convocados foram treinados. Estes estudantes foram selecionados para atuarem nas diversas áreas do Órgão de acordo com sua formação, são estas: Arquitetura e Urbanismo, Administração, Arquivologia, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito e Gestão Pública.

O desdobramento da pesquisa culminou em uma coleta de informações que permitiram avançar com novas diretrizes referente à proposta inicialmente elaborada do programa de Integração. Ainda existia uma oportunidade de melhoria no processo quando identificado que, para o servidor recém-contratado, com base nas pesquisas, a inserção do mesmo no ambiente laboral exigia não só o conhecimento da instituição em si, mas também da área dentro da instituição que o mesmo irá atuar.

Este entendimento conduziu a compreender que o Programa de Integração necessitava se aprofundar nas respectivas áreas de atuação do recém-contratado, contudo, a reflexão para esta problemática estava em encontrar uma alternativa para que o conteúdo transmitido não se limitasse a informações gerais, e sim garantisse que após aquele momento o setor se encarrega se de continuar a ambientação do servidor.

Segundo Loro et al (2023), a construção de um Programa de Mentoria proporciona um vínculo de confiança inicial e uma referência de orientação, o que

contribui para lidar com as tensões comuns ao ingressar em uma nova atividade e estabelecer bons relacionamentos com a equipe de trabalho. A autora entende que a mentoria tem como principal objetivo facilitar a integração dos novos servidores em seus respectivos ambientes de trabalho, através do compartilhamento de conhecimentos e experiências por parte de colaboradores mais experientes, chamados mentores. Isso estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos novos servidores, promove a aprendizagem eficiente e aprimora o capital intelectual interno. Além disso, o programa busca auxiliar os gestores no acompanhamento, capacitação e desenvolvimento dos novos servidores.

Definido os critérios para atuar no trabalho de mentoria, houve uma comunicação presencial com cada gestor por meio de reuniões e em seguida formalização via ofício solicitando a indicação do mentor de cada área que iria receber a capacitação de formação da mentoria para o Programa de Integração. O conteúdo desta formação foi dividido em 2 (dois) módulos. Primeiro, o recém contratado receberá as informações gerais da Secretaria de Estado da Administração – Sead/PB que posteriormente irá se aprofundar com as informações específicas e no segundo momento, receber a capacitação sobre o sistema utilizado para tramitação de documentos e processos no Estado.

A formação de Mentores contou com um total de 10 servidores que representam as 10 áreas de atuação dentro da Sead/PB. Esta formação teve o intuito de capacitar os mentores e atribuir a eles a devida responsabilidade pela multiplicação da informação do Programa de Integração e ser o elo para a integração do conhecimento referente às competências específicas e as atribuições da respectiva área ao qual o servidor irá atuar.

Os mentores formados, conduziram as primeiras turmas de servidores com vínculos efetivos, oriundos de cessão e redistribuição, e comissionados, oriundos do mercado de trabalho. Este público, diferente da primeira turma de estagiários, possuíam em sua maioria entre 6 e 15 anos de serviço público, contudo, relataram em sua maioria, que nunca tinham passado pela experiência da integração ou socialização em nenhum outro Órgão, além disso, o público treinado afirmou que seu nível de conhecimento a respeito da Sead/PB aumentou consideravelmente, despertando novas reflexões sobre o trabalho realizado.

5 CONCLUSÃO

Diante das mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos no mercado de modo geral, o processo de integração de novos funcionários tem se adaptado e evoluído ao longo dos anos com a valorização do capital intelectual para as instituições, sejam elas públicas ou privadas. Esse processo garante, entre outras perspectivas, que os novos colaboradores sejam apresentados à cultura organizacional e estejam prontos para contribuir efetivamente com a missão institucional.

Ao longo do tempo, a integração evoluiu de um processo meramente informativo para uma abordagem mais centrada na pessoa, estabelecendo conexões e criando experiências cativantes para o recém-contratado e a instituição contratante. A influência da tecnologia também tem favorecido nesse contexto, favorecendo um olhar mais humano para o processo de integração.

O estudo identificou a funcionalidade e aplicabilidade desse programa no âmbito da Secretaria de Estado da Administração – Sead/PB, sua contribuição para reduzir o tempo médio da curva de aprendizagem dos recém-contratados, a adaptabilidade com o ambiente institucional, o estímulo a uma nova cultura de inclusão e pertencimento e a repercussão na qualidade das entregas para o cidadão.

No Estado da Paraíba, o atual governo tem contribuído com os avanços e com as propostas de gestão estratégica de pessoas, prova deste movimento foi a criação da Gerência Executiva de Gestão de Pessoas, ligada a Diretoria Executiva de Recursos Humanos e suas respectivas competências, por meio do Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021. As ações propostas por esta área convergem com a criação de ações semelhantes ao Programa de Integração, que buscam agregar valor ao capital humano do Estado.

A pesquisa e elaboração deste estudo seguiram uma abordagem qualitativa, focada na compreensão do processo e seu significado, identificou ainda a importância de uma integração que abrangesse não apenas informações gerais da instituição, mas também conhecimentos específicos das áreas de atuação dos novos servidores, permitindo, contudo, contribuições efetivas para implementações no âmbito Público, como também, para aprofundamento de futuras pesquisas na área.

Esta pesquisa acompanhou o comportamento institucional e de pessoal de todo processo de implementação das técnicas de *onboarding* nos recém-contratados da Secretaria de Estado da Administração - Sead/PB. Este trabalho registrou importantes evoluções e o aprimoramento dos conceitos para integração de pessoas no ambiente de trabalho na esfera pública, reconduziu a pesquisa para métodos aplicáveis ao contexto da instituição, como por exemplo a formação de uma equipe de mentoria, formada por servidores experientes que orientam e compartilham seus conhecimentos com os novos funcionários, além disso, estruturou o tema possibilitando a materialização em uma política pública absorvida pela Diretoria Executiva de Recursos Humanos do Estado da Paraíba junto a Escola de Serviço Público do Estado - Espep.

Dessa forma, o Programa de Integração da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba condicionou os envolvidos a uma experiência positiva e

produtiva, fortalecendo o comprometimento com a instituição, o engajamento, a satisfação e promovendo a qualidade no ambiente de trabalho. A abordagem de mentoria mostrou-se neste contexto como uma estratégia relevante para promover uma cultura de inclusão e pertencimento, além de impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados aos próprios servidores. O programa, portanto, representa um avanço significativo por melhores práticas de gestão de pessoas no âmbito público.

REFERÊNCIAS

BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. **Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees**. In: COOPER, Cary L.; BURKE, Ronald J. (Eds.). *The peak performing organization*, 2011.

BENTIVI, Daiane Rose Cunha (Org.). **Manual de psicologia organizacional e do trabalho**. 1. ed. São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução: José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021. Institui o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba. **Diário Oficial da União**: Paraíba, PB, n. Nº 17.408, p. 1-15, 13 jul. 2021.

BRUM, T. M. M.; MARTINELLI, S. G.; WAECHTER, L.; MÜLLER, L; MELLO, J. G. DE. A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. **Educação Agrícola e Extensão Rural**, Campo Grande, v. 2, n. 1, Jan./Abr. 2014.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Organizadores). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LORO, Adriana do Rocio et al. **Programa de mentoria** [recurso eletrônico]. Coordenação de Adriana do Rocio Loro. Brasília: Instituto Rui Barbosa, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia** científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ONBOARDING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, Brasília. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2023. Tema: **Onboarding - Embarcando na Administração Pública Federal**. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/servicos/onboarding>. Acesso em: 29 Jul. 2023.

MANAGING PEOPLE, EUA. Harvard Business Review, 2014. Tema: **Po Why Good Managers Are So Rare**. Disponível em: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>. Acesso em: 08 jul. 2023.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil** (2006). RAP Rio de Janeiro, 40(1), 81-105, Jan./Fev. 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.