

**ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO - ESESP  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
PÚBLICA E INOVAÇÃO**

**LORRAINE SCALZER FERREIRA**

**PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO  
PARA NOVOS SERVIDORES DO SETOR DE ATENDIMENTO DO SANEAR  
COLATINA/ES**

Vitória

2025

LORRAINE SCALZER FERREIRA

**PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO  
PARA NOVOS SERVIDORES DO SETOR DE ATENDIMENTO DO SANEAR  
COLATINA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientadora:  
Prof. Ms. Denise Maria Rocha Lemos

Vitória  
2025

LORRAINE SCALZER FERREIRA

**PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO  
PARA NOVOS SERVIDORES DO SETOR DE ATENDIMENTO DO SANEAR  
COLATINA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Data da aprovação: 05/12/2025

Nota: 9,5

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Ms. Denise Maria Rocha Lemos - Escola de Serviço Público do Espírito Santo  
Orientadora

Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha - Escola de Serviço Público do Espírito Santo  
Membro interno

Ms. Mirian Mesquita Devens  
Membro externo

## **PLANO DE AÇÃO (TCC)**

### **PRODUTO TÉCNICO**

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Lorraine Scalzer Ferreira

Cargo: Assistente Administrativo

Lotação: Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental - Colatina/ES

Atuação: Diretoria Comercial

## RESUMO

O presente trabalho propõe o planejamento e a implantação de um programa institucional de ambientação para novos servidores do setor de atendimento presencial e teleatendimento do Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental (SANEAR), autarquia municipal de Colatina/ES. O plano de ação tem como propósito estruturar de forma sistematizada o acolhimento e a integração de novos servidores, promovendo adaptação rápida às rotinas institucionais e fortalecimento da cultura organizacional. A inexistência de um programa formal de ambientação no SANEAR tem causado dificuldades de adaptação, aumento de erros operacionais, retrabalho e sobrecarga de servidores experientes, refletindo em perda de eficiência e qualidade no atendimento ao cidadão. A pesquisa, de natureza qualitativa, baseou-se em estudos bibliográficos e documentais, além de observações assistemáticas e levantamentos exploratórios nos setores de atendimento. O referencial teórico abrangeu temas como gestão de pessoas no serviço público, onboarding, qualidade no atendimento ao cidadão e exemplos de programas de ambientação implementados em outros órgãos públicos, como tribunais de contas e institutos federais. A partir dessa análise, o produto técnico foi estruturado em um modelo do manual do programa de ambientação, contendo fluxogramas, roteiros, checklists, guias rápidos e matriz de responsabilidades. O programa proposto busca padronizar práticas, diminuir falhas operacionais e retrabalho, fortalecer a identidade institucional e melhorar a experiência do usuário. Entre os impactos esperados estão a elevação da qualidade do atendimento, a valorização do servidor, a economia de recursos e a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua. Como inovação, destaca-se a sistematização de um procedimento replicável e o uso integrado de materiais digitais e presenciais. Conclui-se que a implantação do programa de ambientação contribuirá para o fortalecimento da eficiência administrativa, da motivação dos servidores e da credibilidade institucional do SANEAR junto à comunidade.

**Palavras-chave:** Ambientação; Atendimento ao público; Gestão de pessoas; Inovação; Onboarding; SANEAR.

## ABSTRACT

The present work presents the planning and implementation of an institutional onboarding program for new employees in the in-person and remote service sectors of the Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental (SANEAR), a municipal public sanitation agency in Colatina, Brazil. The action plan aims to establish a systematic process for welcoming and integrating new public servants, promoting their quick adaptation to institutional routines and strengthening organizational culture. The absence of a formal onboarding program has led to adaptation difficulties, operational errors, rework, and overload of experienced employees, resulting in inefficiency and reduced quality in citizen services. The research follows a qualitative and descriptive approach, based on bibliographic and documentary analysis as well as direct observation in the service units. The theoretical framework addresses topics such as public sector human resource management, onboarding, quality in citizen service, and examples of onboarding programs implemented in other public institutions, such as audit courts and federal institutes. The proposed technical product consists of an Onboarding Program Manual, including flowcharts, scripts, checklists, quick guides, and a responsibility matrix, designed to reduce the average adaptation time from ninety to thirty days. The program aims to standardize practices, reduce operational errors and rework, strengthen institutional identity, and enhance user experience. Expected impacts include improved service quality, employee appreciation, resource optimization, and the consolidation of a culture of continuous learning. The main innovation lies in the systematization of a replicable procedure that integrates digital and in-person training materials. It concludes that the implementation of this onboarding program will strengthen SANEAR's administrative efficiency, employee motivation, and institutional credibility before the community.

**Keywords:** Onboarding; Public service; People management; Innovation; SANEAR; Onboarding.

## SUMÁRIO

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                | <b>7</b>  |
| <b>2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....</b>                                                       | <b>8</b>  |
| <b>3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA.....</b>                                                     | <b>9</b>  |
| <b>4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>5 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                                       | <b>12</b> |
| 5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO SANEAR.....                                                           | 12        |
| 5.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO E AMBIENTAÇÃO<br>(ONBOARDING).....                             | 15        |
| 5.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS E<br>TELEATENDIMENTO.....                  | 18        |
| <b>5.3.1 A capacitação do servidor como estratégia de melhoria da qualidade do<br/>atendimento.....</b> | <b>21</b> |
| 5.4 EXEMPLOS DE PROGRAMAS DE AMBIENTAÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS<br>.....                                    | 22        |
| <b>6 METODOLOGIA UTILIZADA.....</b>                                                                     | <b>27</b> |
| <b>7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO.....</b>                                                     | <b>28</b> |
| <b>8 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO<br/>.....</b>                           | <b>28</b> |
| 8.1 IMPACTOS GERAIS.....                                                                                | 29        |
| 8.2 IMPACTOS ESPECÍFICOS.....                                                                           | 29        |
| 8.3 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO.....                                                    | 29        |
| <b>9 ASPECTOS INOVADORES.....</b>                                                                       | <b>31</b> |
| <b>10 SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS.....</b>                                                       | <b>32</b> |
| <b>11 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO.....</b>                                          | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                 | <b>34</b> |
| <b>APÊNDICE A – Modelo de Manual do Programa de Ambientação Institucional<br/>do SANEAR.....</b>        | <b>38</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente plano de ação tem como foco a elaboração de um programa de ambientação para novos servidores do setor de atendimento presencial e teleatendimento do SANEAR (Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental), autarquia municipal responsável pelo abastecimento de água e esgotamento sanitário no município de Colatina/ES. A proposta busca estruturar de forma sistematizada a recepção, orientação inicial e formação dos servidores recém-admitidos, de modo a facilitar sua adaptação às rotinas institucionais e à cultura organizacional.

A qualidade do atendimento prestado ao cidadão impacta diretamente na imagem da instituição e na satisfação do usuário. Entretanto, a ausência de um programa formal de ambientação pode ocasionar prejuízos, tais como dificuldades de adaptação dos novos servidores, maior incidência de erros operacionais, retrabalho decorrente de falhas no atendimento, sobrecarga dos servidores mais experientes e, conseqüentemente, perda de tempo e recursos. Esse cenário compromete não apenas a eficiência dos serviços, mas também a experiência do público que depende do atendimento do SANEAR.

Diante dessa realidade, a situação-problema que orienta este trabalho é a inexistência de um programa institucionalizado de ambientação para novos servidores do setor de atendimento do SANEAR. Assim, o plano de ação parte da seguinte questão norteadora: de que forma a criação de um programa estruturado de ambientação pode contribuir para a melhoria da integração e do desempenho desses profissionais, fortalecendo o atendimento prestado à população?

## **2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

O produto técnico deste plano consiste na formulação e detalhamento de um programa institucional de ambientação para novos servidores do atendimento presencial e do teleatendimento do SANEAR. Trata-se de um procedimento organizacional padronizado que orienta, passo a passo, a recepção e a inserção do recém-chegado nas rotinas, normas e sistemas do órgão, contemplando conteúdos essenciais e definindo etapas, prazos, responsáveis e evidências. O programa será materializado em um modelo de “manual do programa” com fluxogramas, matriz de responsabilidades, roteiros de acolhimento, checklists do 1º dia/1ª semana/1º mês, guias rápidos e modelos de registro de participação/conclusão, além de um cronograma sugerido de execução e indicadores de acompanhamento para monitorar a aderência e resultados.

Espera-se, com isso, reduzir o tempo de adaptação dos novos servidores que atualmente é de 3 meses para 4 semanas, padronizar práticas e informações críticas, diminuir erros operacionais e retrabalho, elevar a qualidade e previsibilidade do atendimento ao usuário e fortalecer a imagem institucional pela entrega mais ágil e consistente.

As interfaces internas do programa abrangem as unidades de atendimento (presencial e remoto), as chefias imediatas, o setor de Recursos Humanos e o setor responsável pelos sistemas/tecnologia da informação; já como interfaces externas figuram os usuários do serviço, beneficiários indiretos da melhoria.

Em síntese, o produto organiza, em um procedimento único e replicável, práticas que hoje ocorrem de forma dispersa, viabilizando sua implementação sem depender de coleta direta com pessoas, e criando base para manutenção e melhoria contínua do atendimento.

### **3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA**

Antes da elaboração deste plano de ação, observa-se que o SANEAR não dispõe de um programa formal e institucionalizado de ambientação voltado aos novos servidores que ingressam no setor de atendimento presencial e teleatendimento. A integração acontece de maneira informal, dependendo da iniciativa de colegas mais experientes ou da chefia imediata para transmitir informações básicas sobre rotinas e sistemas, o que resulta em orientações fragmentadas e, muitas vezes, insuficientes para assegurar a adaptação rápida e eficiente dos recém-chegados. Essa situação resulta em consequências práticas significativas, como a elevada rotatividade de pessoal no setor. Para exemplificar, entre janeiro e abril de 2025, sete servidores admitidos em janeiro do mesmo ano foram exonerados ou transferidos para outros setores da autarquia. Além disso, observa-se o aumento do tempo necessário para que os novos trabalhadores alcancem desempenho satisfatório, atualmente estimado em três meses, bem como inconsistências no padrão de atendimento ao cidadão, ocorrência de falhas operacionais e retrabalho nas atividades rotineiras. Ademais, a ausência de uma metodologia estruturada sobrecarrega os servidores mais antigos, que precisam dividir sua atenção entre as demandas próprias do cargo e o apoio não planejado aos novos colaboradores.

Do ponto de vista organizacional, os custos dessa lacuna se manifestam tanto em termos qualitativos quanto quantitativos. Qualitativamente, há prejuízo na experiência do usuário, que pode enfrentar atendimentos menos eficientes, informações desencontradas ou demora na resolução de demandas. Quantitativamente, os impactos aparecem na forma de queda de produtividade, maior tempo de atendimento e necessidade de retrabalho, fatores que, além de comprometerem as metas do setor, geram reflexos financeiros para a instituição. No período analisado, verificou-se que servidores experientes despendem, em média, 2 horas semanais em orientações informais, representando um custo estimado de R\$ 3.000,00 em quatro meses. Além disso, erros operacionais podem resultar em desperdício de materiais, aumento no número de protocolos e solicitações reincidentes, além de sobrecarga nos canais de atendimento, que exigem mais recursos tecnológicos e de pessoal para absorver demandas repetidas.

Assim, o cenário atual evidencia a necessidade de sistematizar práticas de acolhimento e orientação que hoje ocorrem de maneira dispersa e não documentada. A inexistência de um programa formal de ambientação configura a situação-problema que fundamenta este plano de ação, reforçando a urgência de propor uma solução capaz de organizar e padronizar o acolhimento de novos servidores, assegurando maior eficiência interna, economia de recursos e melhor prestação de serviços à comunidade.

#### **4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

O objetivo geral deste plano de ação é propor um programa estruturado de ambientação para os novos servidores do setor de atendimento presencial e teleatendimento do SANEAR, de modo a promover sua rápida adaptação às rotinas institucionais, reduzir falhas operacionais e elevar a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Para alcançar essa finalidade, o trabalho estabelece objetivos específicos que orientam a construção do produto técnico. O primeiro é sistematizar as informações essenciais que visa orientar a gestão do SANEAR na aplicação do programa, organizando-as em um modelo de manual de ambientação. O segundo é definir e padronizar as etapas do programa de ambientação, estabelecendo prazos, responsáveis e indicadores de acompanhamento, de modo que o procedimento possa ser replicado de forma clara e transparente em todas as futuras admissões. O terceiro é contribuir para a melhoria contínua do atendimento, por meio da redução do tempo de aprendizagem, da uniformização das práticas e da diminuição de custos decorrentes de retrabalho e uso ineficiente de recursos, garantindo maior eficiência organizacional e fortalecimento da imagem institucional do SANEAR junto à comunidade.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO SANEAR

No município de Colatina/ES, a provisão de água potável e a coleta de esgoto começaram a ser estruturadas antes da criação do Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental (SANEAR). Os sistemas de abastecimento e esgotamento foram planejados em 1939, quando se desenhou o projeto de captação, tratamento e distribuição de água. Essa obra foi concluída em 1942 e permaneceu sob a responsabilidade da Fundação Especial de Saúde Pública (SESP) até 1951, com o abastecimento de água tratada entre as prioridades (SANEAR, 2025).

A partir de 1952, a prefeitura de Colatina assumiu o serviço de água, que seria mais tarde reorganizado em uma autarquia específica. Em março de 1969, por meio da Lei 1.820/67, foi criado o Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE), autarquia responsável pelo sistema de abastecimento de água e coleta de esgoto no município (SANEAR, 2025).

Em setembro de 1989, a Lei 3.477 criou o Serviço Autônomo de Meio Ambiente e Limpeza Urbana (SAMAL), responsável pela limpeza e destinação dos resíduos sólidos, complementando o SAAE. A sobreposição de funções entre as autarquias gerou dificuldades de gestão, levando à unificação dos serviços em 1998, com a criação da Companhia Colatinense de Meio Ambiente e Saneamento Ambiental (SANEAR) pela Lei 4.511 (SANEAR, 2025).

A estrutura de sociedade de economia mista adotada em 1998 durou poucos anos. Em 2004, a Lei Municipal 4.978 transformou a companhia em autarquia municipal, denominada SANEAR. Essa mudança conferiu personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa e financeira, mantendo a vinculação ao município (Balestrassi et al., 2022). O órgão assume funções que antes estavam distribuídas em estruturas municipais fragmentadas. A autarquia foi reestruturada pela Lei nº 6.375/2016, até chegar à estrutura vigente codificada pela Lei nº 6.931/2022, que define seu quadro administrativo e funções, além de alterar a sua denominação para Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental – SANEAR (Colatina, 2022).

Desde então, o SANEAR responde pela captação, produção e distribuição de água potável; coleta e tratamento de esgoto sanitário; coleta e disposição de resíduos sólidos; e outras atividades de saneamento. A autarquia assessora a prefeitura em aspectos técnicos e administrativos do saneamento, elabora estudos e projetos para ampliação do sistema e aprova obras realizadas por terceiros (Colatina, 2025).

A missão do SANEAR, conforme seus documentos institucionais, é prestar serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário e limpeza urbana utilizando de forma inteligente os recursos naturais e integrando pessoas e o meio ambiente. A autarquia define como visão tornar-se referência nacional no setor de saneamento, e seus valores incluem respeito, responsabilidade, comprometimento, ética, transparência, qualidade e inovação. Esses princípios orientam as estratégias institucionais e reforçam a centralidade do cidadão e da sustentabilidade ambiental (SANEAR, 2025).

No plano operacional, o SANEAR administra quatro Estações de Tratamento de Água (ETA I a IV) na sede municipal e dez sistemas de água tratada na zona rural, embora algumas instalações tenham sido desativadas. Em 2014, a autarquia possuía 26.767 ligações de água, atendendo 106.219 habitantes na área urbana, o que significava índice de atendimento de 99,92 % e cobertura de 100 % na sede (Colatina, 2016).

O sistema de esgotamento sanitário conta com coletores troncais, interceptores e emissários; a rede existente, formada por manilhas cerâmicas antigas, apresentava problemas operacionais e limitações para lançamentos industriais. As ações de ampliação e modernização da rede de esgoto são priorizadas em projetos municipais e constituem desafio histórico para o SANEAR (Colatina, 2016).

A busca pela universalização do saneamento em Colatina ganhou impulso com o Programa de Desenvolvimento Urbano e Saneamento Ambiental (PDUSA). Esse programa, parcialmente financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), pela segunda etapa do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2) e pela Fundação Renova, prevê a construção de coletores

troncos, elevatórias e uma Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) às margens do rio Doce (SANEAR, 2025).

O objetivo é tratar 90% do esgoto coletado e ampliar a cobertura de coleta para 100%, substituindo lançamentos diretos no rio. As obras contemplam quase 29 km de novas redes e oito estações elevatórias. Esse investimento demonstra a prioridade do poder público local em atender às metas nacionais de universalização do saneamento e melhorar a qualidade ambiental do rio Doce, fortemente impactado pelo rompimento da barragem de Fundão em 2015 (ASSEMAE, 2019).

Além das atividades técnicas, o SANEAR tem investido em modernização administrativa e transparência. A autarquia oferece atendimento digital, aplicativo para consulta de contas de água e canais de comunicação com o cidadão. Essa incorporação de tecnologia altera a natureza das competências exigidas dos servidores do atendimento: além do domínio de normas e processos, passa a ser necessária familiaridade com canais digitais, rotinas de registro eletrônico e orientações específicas sobre segurança da informação e tratamento de dados dos usuários (Colatina, 2024).

Desde a publicação da lei que atualiza a estrutura institucional da autarquia, o atendimento ao público ganhou status formal. A Lei nº 6.931/2022 prevê que compete à Chefia de Atendimento ao Cliente, além de outras coisas “coordenar e supervisionar as atividades de atendimento ao cliente; operar os serviços telefônicos” e “elaborar relatórios periódicos sobre a gestão do atendimento” (Colatina, 2022, p. 34). Com isso, o atendimento deixa de ser uma atividade informal e passa a ser função institucionalizada de responsabilização definida.

Além disso, o documento reforça essa centralidade do atendimento: a Chefia de Atendimento ao Cliente está subordinada à Coordenação Comercial, que, por sua vez, integra a Diretoria Comercial da autarquia. Essa disposição revela que o atendimento atua não como função isolada, mas como elo entre o usuário e as demais unidades administrativas (Colatina, 2022). Essa disposição organizacional: Diretoria Comercial/Coordenação Comercial/Chefia de Atendimento ao Cliente, é relevante para o desenho do programa de ambientação, pois indica quais unidades

internas serão responsáveis pela execução, supervisão e monitoramento das atividades de integração dos novos servidores do atendimento.

O Relatório de Gestão 2024 oferece evidências do volume operacional da autarquia, informando que o SANEAR abrange 44.087 unidades no abastecimento de água e 39.623 unidades na rede coletora de esgoto (Colatina, 2024). Atualmente, observa-se que a autarquia conta com oito servidores que trabalham no setor de atendimento no total, sendo quatro no atendimento presencial, três no teleatendimento, dois no atendimento pelo aplicativo “Whatsapp” e um no atendimento das solicitações do aplicativo próprio “Sua Água”. Além disso, em relatório recente, observa-se que, em média, a autarquia faz 2.117 atendimentos mensais. Tais dados expressam a amplitude dos atendimentos e a importância da relação com o cidadão, evidências que justificam a criação de um programa de ambientação estruturado, a fim de garantir padronização e qualidade nas interações entre servidores e usuários.

O contexto histórico do SANEAR, do início do abastecimento de água nos anos 1940 até a atual autarquia, demonstra a importância do saneamento como política pública fundamental. A criação e evolução das autarquias refletem a busca por modelos de gestão eficientes e integrados. Atualmente, o SANEAR consolidou-se como organismo de referência no Espírito Santo, reconhecido por sua capacidade de inovar, educar e promover a sustentabilidade ambiental. Ao compreender essa trajetória, percebe-se a relevância de consolidar um programa de ambientação para novos servidores do atendimento, fortalecendo a identidade institucional e a qualidade do atendimento ao cidadão.

## 5.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO E AMBIENTAÇÃO (ONBOARDING)

A gestão de pessoas no serviço público é um componente essencial para a eficiência e legitimidade da administração pública. O ingresso de milhares de novos servidores por meio do Concurso Público Nacional Unificado em 2024 evidenciou que a nomeação, por si só, não garante qualidade nos serviços. São necessárias ações planejadas e contínuas de acolhimento, orientação e desenvolvimento que promovam integração e desempenho institucional. Nesse contexto, a gestão de

peças torna-se estratégica, pois a força de trabalho representa o principal meio de execução das políticas públicas e deve estar alinhada aos objetivos organizacionais (Araújo; Campêlo Filho; Rabêlo Neto, 2021).

A administração pública precisa promover práticas que fortaleçam a transparência, a eficiência e a valorização do servidor. O desenvolvimento humano e profissional é parte do compromisso do Estado com a boa governança, e o processo de integração deve refletir os valores institucionais e republicanos. Essa abordagem permite que os servidores atuem de maneira comprometida, ética e orientada ao interesse coletivo (Gaia; Silva, 2024).

Segundo Gonçalves (2022), o modelo de gestão de pessoas no setor público distingue-se significativamente do aplicado na iniciativa privada. A forma de ingresso é uma das diferenças mais notórias, pois os servidores são selecionados mediante concursos públicos que avaliam mérito e competência técnica, enquanto o setor privado adota critérios internos de conveniência. A estabilidade funcional assegura autonomia e proteção contra influências políticas, mas também pode gerar resistência à inovação e menor mobilidade ocupacional.

As estruturas e as normas que regem a administração pública baseiam-se em princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Diferentemente do ambiente privado, em que prevalecem critérios de lucro e competitividade, o setor público busca resultados de longo prazo voltados ao bem comum. Isso requer planejamento estratégico, gestão ética e compromisso com a coletividade (Gaia; Silva, 2024).

A ambientação, também conhecida como onboarding, é um processo de inserção e adaptação dos novos servidores à cultura organizacional, às normas e aos valores institucionais. No setor público, ela visa promover o alinhamento do servidor com a missão, a visão e os objetivos do órgão, além de facilitar o entendimento de suas atribuições e responsabilidades. Esse processo favorece a integração interpessoal e o sentimento de pertencimento, criando um ambiente propício ao aprendizado e ao engajamento profissional (Santos, 2024).

Chiavenato (2014, p. 161) amplia o conceito ao defini-lo como “processo de socialização organizacional”, explicando que a organização busca moldar o novo

participante “para que ele pense e aja de acordo com os ditames da organização”. [...] A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades.”

Essa perspectiva revela que o processo de onboarding vai além do repasse de informações administrativas, envolvendo também um processo simbólico de aculturação, em que o novo servidor ou empregado aprende os valores e padrões esperados pela instituição.

Giles (2022) explica que o processo de onboarding consiste em um conjunto estruturado de ações que orientam a entrada de novos colaboradores, auxiliando líderes e equipes a tornarem a adaptação mais eficaz e integrada. Esse procedimento favorece não apenas os recém-chegados, mas também os gestores e a organização como um todo, ao promover maior segurança, alinhamento e produtividade desde os primeiros dias. Segundo o autor, embora possa variar conforme o contexto institucional, o onboarding normalmente compreende etapas como a apresentação da instituição, regularização de documentos, inserção na equipe, capacitação inicial e acompanhamento contínuo com devolutivas sobre o desempenho.

A socialização, etapa complementar da ambientação, envolve o estabelecimento de vínculos entre novos e antigos servidores. O fortalecimento das relações interpessoais e o compartilhamento de experiências contribuem para o desempenho coletivo e a consolidação da identidade institucional. A ambientação eficiente não se limita à apresentação de normas, mas inclui treinamentos, diálogos, visitas institucionais e acompanhamento contínuo (Araújo; Campêlo Filho; Rabêlo Neto, 2021).

O estudo de Silva e Miranda (2025) destaca que a complexidade administrativa e as normas rígidas tornam o processo de ambientação mais desafiador no setor público. Os autores apontam que a ausência de políticas estruturadas de acolhimento pode gerar dificuldades de adaptação e comprometer o desempenho funcional. A implementação de programas de integração contínua, com uso de metodologias pedagógicas e tecnológicas, é essencial para suprir lacunas de comunicação e promover o aprendizado institucional.

O onboarding no setor público deve incluir dimensões éticas e legais, além das administrativas. Enquanto as empresas privadas priorizam resultados imediatos e metas de produtividade, os órgãos públicos devem incorporar a ética, a transparência, a conformidade legal e o compromisso com o interesse social. Essa diferença reflete o papel do servidor público como agente de transformação social e guardião dos valores republicanos (Rede Governança Brasil, 2021).

As limitações orçamentárias e a obrigatoriedade de prestação de contas influenciam a concepção dos programas de integração. Cada ação formativa deve ser planejada com base na responsabilidade fiscal e na equidade de acesso. Mesmo com restrições, o investimento em ambientação é um dos meios mais eficazes para melhorar a produtividade e reduzir a rotatividade de pessoal (Gaia; Silva, 2024).

O avanço das tecnologias digitais também têm transformado o onboarding público. Plataformas virtuais de integração permitem o acesso remoto a informações institucionais, cursos introdutórios e materiais de apoio, tornando o acolhimento mais inclusivo e eficiente. A adoção dessas ferramentas favorece a inovação, amplia a comunicação e fortalece o vínculo entre servidores e gestores (Santos, 2024).

Diante dessas características, a ambientação no serviço público deve ser entendida como um processo contínuo de aprendizado e engajamento. Mais do que apresentar normas e procedimentos, ela deve promover uma cultura de valorização, ética e pertencimento. O onboarding eficaz consolida a identidade institucional, melhora a qualidade dos serviços e contribui para a construção de uma administração pública moderna, transparente e orientada ao cidadão.

### 5.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS E TELEATENDIMENTO

O atendimento ao cidadão se consolidou como um pilar fundamental das instituições públicas. A qualidade desse serviço não representa apenas uma conveniência, ela se torna condição para o bem estar social e para a legitimidade da administração pública. Assim como no setor privado onde se diz que “o cliente sempre tem razão”, no serviço público o cidadão ocupa esse papel central e a qualidade no atendimento é fundamental para a sociedade. O atendimento ao cidadão facilita a comunicação entre governo e sociedade e envolve solicitações de

informação, reclamações, elogios e outras manifestações de interesse público. A busca por excelência nesse contato implica observar padrões de acessibilidade, clareza, respeito, eficiência, personalização, transparência e coleta de feedback (Chan et al., 2021).

Os padrões de qualidade nos serviços públicos fundamentam-se em compromissos claros com o usuário. O Decreto nº 68.156/2023 do Estado de São Paulo, por exemplo, determina que órgãos e entidades divulguem uma Carta de Serviços ao Usuário, informando formas de acesso, serviços oferecidos, prazos, requisitos e canais de comunicação. A adoção desses critérios promove transparência e possibilita o controle social sobre a prestação dos serviços (São Paulo, 2023).

Segundo a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON, 2025), a cartilha do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP) recomenda que os portais governamentais divulguem e mantenham atualizada a Carta de Serviços. O documento estabelece que ela deve conter informações sobre os serviços prestados, formas de acesso, compromissos e padrões de qualidade, incluindo requisitos, documentos, prazos e canais de manifestação do usuário. A ATRICON (2025) ressalta ainda que os serviços digitais devem possibilitar solicitações online, sem necessidade de comparecimento presencial, assegurando o acesso facilitado aos atendimentos públicos. Tais orientações fortalecem a transparência, a previsibilidade e a clareza na relação entre Estado e sociedade.

A eficiência no atendimento público exige menos burocracia, processos simplificados e ampliação dos canais de contato. Segundo Castro, Lemos e Araujo (2023), sete critérios definem um atendimento de qualidade: acessibilidade, clareza, respeito, eficiência, personalização, transparência e feedback. A acessibilidade requer múltiplos meios de atendimento; a clareza garante compreensão; o respeito assegura cortesia; e a eficiência reduz esperas e etapas desnecessárias. Já a personalização adapta o serviço às necessidades do usuário, a transparência divulga informações e o feedback orienta melhorias contínuas.

O teleatendimento tornou-se ferramenta central para a ampliação do acesso e da eficiência nos serviços públicos, especialmente após a digitalização de processos

e a expansão do governo eletrônico. O Decreto federal nº 11.034/2022, que atualizou as regras do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), estabeleceu condições mínimas para o atendimento remoto no país. O decreto determina que as empresas, inclusive prestadoras de serviços públicos, ofereçam pluralidade de canais, garantindo que pelo menos um canal funcione de maneira ininterrupta, vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana (Brasil, 2022a).

No atendimento telefônico, deve haver atendimento humano por pelo menos oito horas diárias. O decreto também obriga a divulgação do tempo de espera, proíbe a veiculação de publicidade durante esse período, limita a transferência de chamadas a uma única vez e determina que, em caso de queda da ligação, o atendente retorne a chamada e não solicite repetição da demanda. Reclamações sobre serviços não solicitados devem ser atendidas imediatamente e os cancelamentos devem ser realizados de forma imediata, salvo necessidade técnica. Essas normas, embora concebidas para o consumo em geral, estabelecem referências para a prestação de serviços telefônicos no setor público (Brasil, 2022b).

Os desafios do teleatendimento incluem garantir qualidade na comunicação remota, manter a postura profissional e preservar a confidencialidade das informações. O decreto sobre o SAC determina que os SACs informem o tempo de espera e coíbam transferências excessivas, práticas que previnem a sensação de desorganização e desrespeito. A proibição de publicidade sem consentimento e a exigência de retorno das chamadas indicam a necessidade de proteger a atenção do cidadão e assegurar o encerramento adequado da demanda (Brasil, 2022b).

Além dessas regras, é fundamental que teleatendentes sejam treinados para ouvir ativamente, responder de forma clara e demonstrar empatia, pois a ausência de contato visual exige mais cuidado na escolha das palavras e no tom de voz. A comunicação remota também deve observar as normas de acessibilidade, garantindo atendimento adequado a pessoas com deficiência auditiva ou de fala, como exemplificado pelo Disque Social 121, que disponibiliza atendimento em Libras (Brasil, 2023).

Desafios como a desigualdade de acesso às tecnologias, a instabilidade de conexões e a necessidade de proteção de dados pessoais exigem que as

instituições públicas adotem estratégias inclusivas e seguras. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) estabelece que órgãos públicos informem o encarregado responsável pelo tratamento de dados e disponibilizem canais de comunicação. A política de privacidade e proteção de dados deve estar publicada nos portais públicos e os serviços digitais devem permitir o acesso seguro às informações. Essas obrigações reforçam que a qualidade no atendimento não se resume à rapidez ou à cortesia; ela também envolve assegurar que os dados pessoais sejam tratados com transparência e responsabilidade (ATRICON, 2025).

### **5.3.1 A capacitação do servidor como estratégia de melhoria da qualidade do atendimento**

Como visto anteriormente, a qualidade do atendimento ao cidadão é um fator muito importante no setor público. Com isso, a capacitação dos servidores surge como um fator estratégico para promover melhorias contínuas nos serviços oferecidos, melhorando as competências técnicas e comportamentais dos funcionários.

Chiavenato (2014, p. 310) define treinamento como:

[...] processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar com sucesso suas principais habilidades e capacidades.

Trata-se de um processo contínuo que aperfeiçoa habilidades, ajusta comportamentos e potencializa o desempenho individual e coletivo dentro da organização.

Ainda segundo o autor, investir na capacitação contínua dos servidores é fundamental para aprimorar suas competências e habilidades, o que se reflete diretamente na execução mais eficiente das atividades. Esse processo impulsiona o desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para a redução de falhas operacionais. Além disso, o treinamento representa uma forma de agregar valor à organização, pois aumenta a produtividade e a capacidade de entrega dos colaboradores, fortalecendo o capital

intelectual e humano que sustenta os resultados e a competitividade institucional (Chiavenato, 2014).

Conforme diz Kotler (2018), a capacitação desenvolve tanto as competências técnicas quanto às interpessoais dos servidores, especialmente aquelas ligadas à comunicação, elemento fundamental para um atendimento eficaz. Dessa forma, evidencia-se uma relação direta entre o investimento em treinamento e a qualidade do serviço prestado, uma vez que profissionais bem preparados conseguem compreender melhor as demandas do cidadão e oferecer soluções com maior agilidade e assertividade.

O autor também destaca que "os funcionários mais bem capacitados exibem seis características que melhoram a qualidade de serviço: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação" (2018, p. 441).

Por outro lado, a ausência de qualificação técnica e científica adequada, somada à limitada percepção sobre a importância do treinamento contínuo, compromete o cumprimento do princípio da eficiência em todas as instâncias da Administração Pública. Muitos servidores ingressam na função apenas com os requisitos mínimos exigidos, mantendo conhecimentos desatualizados, o que resulta em prejuízos para o desempenho institucional e para a qualidade dos serviços prestados (Santos e Vicentini, 2012).

Matias-Pereira (2004) salienta que a capacitação constitui um instrumento estratégico para promover transformações significativas no comportamento e na atuação do servidor público. Por meio do aprimoramento contínuo de suas competências técnicas e interpessoais, o profissional amplia sua capacidade de resposta às demandas sociais e eleva o padrão de qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, o investimento em desenvolvimento humano torna-se essencial para que o servidor alcance níveis de excelência no atendimento, correspondendo às expectativas e necessidades do cidadão.

Por fim, é digno de nota que, investir na capacitação e no desenvolvimento contínuo dos servidores públicos representa uma estratégia essencial para o fortalecimento da administração pública. Essas ações não apenas aprimoram a

qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos, mas também promovem a valorização profissional e o engajamento dos colaboradores. Além disso, o estímulo à aprendizagem permanente contribui para consolidar uma gestão mais moderna, inovadora e orientada a resultados, capaz de responder de maneira ágil e eficaz às demandas da sociedade e de reforçar a credibilidade institucional (Nakata et al., 2009).

Percebe-se, portanto, que a capacitação contínua dos servidores não apenas contribui para o aprimoramento técnico e comportamental, mas também se consolida como um eixo fundamental da gestão de pessoas no setor público. Nesse contexto, a criação de um programa institucional de ambientação para novos servidores do SANEAR apresenta-se como uma medida estratégica e coerente com as diretrizes da administração moderna.

#### 5.4 EXEMPLOS DE PROGRAMAS DE AMBIENTAÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

A experiência recente de diversos órgãos públicos brasileiros indica que programas de ambientação são fundamentais para acolher e integrar novos servidores. A partir de 2019, iniciativas de integração ganharam destaque, mostrando que a recepção estruturada contribui para a assimilação da cultura organizacional e para o bom desempenho funcional. Esses programas foram desenhados de acordo com as particularidades de cada instituição e oferecem atividades que aproximam o servidor da estrutura administrativa, das normas e dos valores da organização.

No Tribunal Regional Eleitoral de Roraima, o Programa de Ambientação e Integração foi realizado entre 28 de agosto e 1º de setembro de 2023, com foco nos servidores recém-ingressos. O programa foi pensado para oferecer uma imersão nos valores, normas, procedimentos e benefícios do órgão. As atividades incluíram apresentações sobre as funções administrativas e judiciais do tribunal, a história do TRE-RR e a relevância do trabalho da Corte Eleitoral. Houve também explanação sobre critérios de pontuação em premiação interna e sobre a importância do controle interno e externo na gestão de recursos. Outras ações envolveram palestras das secretarias de Administração, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação e Comunicação e da secretaria judiciária, permitindo aos participantes conhecer as

responsabilidades de cada área e a importância do trabalho integrado. A inclusão de temas como saúde mental, por meio da campanha “Setembro Amarelo”, mostrou a preocupação da instituição com o bem estar dos servidores (TRE-RR, 2023).

O Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) exemplifica boas práticas de integração ao adotar um programa estruturado para novos servidores. O documento orientador prevê objetivos como facilitar a adaptação, promover o senso de pertencimento, desenvolver competências e estimular a cooperação entre colegas. O IFES enfatiza ainda que o acolhimento inicial deve priorizar a comunicação clara e o acompanhamento constante, especialmente em unidades afastadas dos centros urbanos (IFES, 2023).

O Tribunal de Contas do Estado da Bahia estruturou, em 2022, o “Programa de Ambientação de Novos Servidores” como parte do Plano de Capacitação da Escola de Contas Conselheiro José Borba Pedreira Lapa. O programa visa integrar os novos servidores por meio de vivências e apresentação da estrutura física e do funcionamento do TCE, promovendo o desenvolvimento das competências necessárias ao exercício das funções. Entre os objetivos específicos estão recepcionar e integrar os ingressantes, apresentar o planejamento estratégico e o plano operacional anual, explicar a estrutura, competência e procedimentos auditoriais do TCE, distribuir o código de ética e informar sobre os canais de comunicação disponíveis. A carga horária total é de 16 horas presenciais, distribuídas em módulos que englobam recepção e integração com oficinas e dinâmicas, apresentação do planejamento estratégico, noções gerais sobre o tribunal e visitas às unidades, com acompanhamento do servidor à sua lotação (TCE-BA, 2022).

No Tribunal de Contas do Estado do Pará, o Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Competências da Secretaria de Gestão de Pessoas (2023) dedica um capítulo ao “Programa de Ambientação para Servidores Ingressantes”. O documento afirma que a finalidade do programa é disseminar, de forma rápida e abrangente, a cultura organizacional e aspectos como o histórico do tribunal, a missão constitucional, a visão de futuro, os valores e os objetivos estratégicos. O programa também aborda a estrutura física e organizacional, o código de ética, a estrutura remuneratória e os benefícios e vantagens pecuniárias, além de apresentar

possibilidades de crescimento na carreira por meio de avaliação de desempenho. Os eixos de desenvolvimento são divididos em módulos: conhecer o TCE/PA; direitos, deveres e benefícios oferecidos; e outros deveres e benefícios. O público alvo é composto pelos servidores ingressantes lotados nas coordenadorias da Secretaria de Gestão de Pessoas (TCE-PA, 2022).

Outro exemplo é o programa da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), desenvolvido para os aprovados no Concurso Público Nacional Unificado de 2024. Após uma posse simbólica em Brasília, trinta novos servidores participaram de seis semanas intensivas de estudos que totalizaram 105 horas/aula. Durante esse período, aprofundaram conhecimentos sobre o funcionamento da PREVIC e as legislações pertinentes ao segmento. A ambientação incluiu palestras e conversas com representantes do Ministério da Previdência Social, da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP) e da Associação Nacional dos Participantes de Fundos de Pensão (ANAPAR), favorecendo o contato dos servidores com o ecossistema de governança dos fundos de pensão. No encerramento do programa, os dirigentes enfatizaram que a posse é apenas o início de uma trajetória que deve ser consolidada com experiência e compromisso; a instituição destaca a formação contínua como pilar para alcançar excelência e credibilidade (BRASIL, 2023b).

Em 2024, o governo do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), implementou o Programa de Ambientação destinado aos servidores que ingressaram no Poder Executivo estadual a partir de janeiro daquele ano. A iniciativa teve início com um encontro virtual que reuniu 475 participantes e apresentou a estrutura administrativa, o mapa estratégico e a plataforma eGov RS Digital, além de informações sobre benefícios educacionais. Na sequência, o programa oferece um curso EAD autoinstrucional de vinte horas, voltado à integração dos novos agentes públicos. O conteúdo aborda a vida funcional, as principais ferramentas de trabalho, o modelo de gestão de pessoas, a estrutura do Executivo, o sistema de governança estadual, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a gestão documental (Rio Grande do Sul, 2024).

Os programas de ambientação analisados evidenciam que a administração pública tem investido em estratégias planejadas para integrar novos servidores.

Essas iniciativas buscam transmitir a cultura organizacional, apresentar a estrutura e os processos, esclarecer direitos e deveres e fortalecer o sentimento de pertencimento. Esses exemplos oferecem referências úteis para aprimorar programas de ambientação no serviço público e reforçam a importância de acolher o servidor desde o início de sua trajetória profissional.

## **6 METODOLOGIA UTILIZADA**

A metodologia utilizada na elaboração deste plano de ação é de natureza qualitativa, com enfoque descritivo e aplicado. O estudo baseou-se em pesquisa bibliográfica e documental, visando identificar boas práticas e referenciais teóricos sobre programas de ambientação no serviço público, além de contextualizar a realidade institucional e histórica do SANEAR.

A pesquisa bibliográfica envolveu consulta a artigos científicos, legislações, relatórios técnicos e documentos de órgãos públicos, permitindo compreender os fundamentos conceituais e legais da gestão de pessoas, integração de servidores e qualidade no atendimento público. Foram utilizados repositórios como SciELO e bases governamentais de acesso aberto.

A pesquisa documental abrangeu a análise de normativos internos do SANEAR, relatórios do sistema interno (FOXFAT) e relatórios de gestão, além de documentos institucionais disponíveis no portal da autarquia e da Prefeitura Municipal de Colatina.

Complementarmente, foram realizadas observações assistemáticas e levantamentos exploratórios nos setores de atendimento presencial e teleatendimento da autarquia, com o objetivo de compreender as dinâmicas operacionais, rotinas de trabalho e principais desafios enfrentados pelos servidores recém-ingressos. Essa etapa permitiu identificar aspectos práticos do processo de integração, dificuldades de adaptação e oportunidades de padronização das ações de acolhimento e capacitação.

## **7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO**

A implantação do programa de ambientação proposto contribuirá para:

- Padronização das práticas de acolhimento e orientação a novos servidores, reduzindo a informalidade e a dependência de repasses orais;
- Aprimoramento do desempenho funcional, com menor tempo de adaptação e maior domínio sobre rotinas, sistemas e normas institucionais;
- Melhoria da qualidade do atendimento prestado ao cidadão, com redução de falhas operacionais, aumento da eficiência e uniformidade nas informações;
- Fortalecimento da cultura organizacional, promovendo senso de pertencimento, comprometimento e valorização do servidor;
- Economia de recursos e tempo, reduzindo o retrabalho e a sobrecarga dos servidores mais experientes;
- Subsídio à gestão de pessoas, fornecendo instrumento formal e replicável para integração de futuros servidores.

## 8 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

### 8.1 IMPACTOS GERAIS:

O programa poderá ser aplicado de forma imediata no setor de atendimento presencial e teleatendimento do SANEAR, com potencial de expansão para outras áreas administrativas. Seus impactos incluem:

- Social: melhoria na qualidade do serviço público prestado à população colatinense;
- Institucional: fortalecimento da imagem do SANEAR como autarquia moderna e eficiente;
- Econômico: otimização do uso de recursos humanos e redução de custos operacionais associados a falhas e retrabalho.

### 8.2 IMPACTOS ESPECÍFICOS:

- Redução estimada do tempo médio de adaptação de novos servidores de 90 para 30 dias;
- Aumento da uniformidade das informações repassadas aos usuários;
- Diminuição de erros operacionais e retrabalhos em protocolos de atendimento;
- Melhoria nos índices de satisfação dos usuários internos e externos.

### 8.3 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO

| <b>Etapa</b> | <b>Ação</b>                                 | <b>Prazo sugerido</b> | <b>Responsável</b>       | <b>Custo estimado</b>  |
|--------------|---------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|
| 1            | Revisão e validação do conteúdo do programa | 1 mês                 | Diretoria Comercial / RH | R\$ 0,00 (uso interno) |

|   |                                                                                |         |                                |              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------|--------------|
| 2 | Elaboração e diagramação do manual do Programa e apêndices e dos guias rápidos | 1 mês   | RH / Comunicação da Prefeitura | R\$ 1.000,00 |
| 3 | Capacitação das chefias                                                        | 1 mês   | RH                             | R\$ 1.500,00 |
| 4 | Implementação piloto                                                           | 2 meses | Chefia do Atendimento          | R\$ 0,00     |
| 5 | Avaliação de resultados e ajustes                                              | 1 mês   | RH / Chefia de Atendimento     | R\$ 0,00     |

## **9 ASPECTOS INOVADORES**

O programa proposto apresenta inovação incremental, ao introduzir uma metodologia estruturada de ambientação inexistente até o momento na autarquia. Entre os aspectos inovadores destacam-se:

- Sistematização de um procedimento institucional replicável;
- Criação de um manual do programa com fluxos, checklists e instrumentos de monitoramento;
- Integração entre formação inicial e gestão do conhecimento;
- Uso de materiais digitais e presenciais complementares, favorecendo a aprendizagem contínua.

## **10 SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS**

Espera-se que a padronização dos procedimentos contribua para a melhoria da percepção pública sobre a qualidade do atendimento, reforçando a confiança da sociedade na autarquia, além de:

- Servidores recém-admitidos: beneficiados pela adaptação mais rápida e acolhimento estruturado;
- Servidores experientes: redução da sobrecarga e melhoria do ambiente de trabalho;
- Gestores e chefias: instrumento de apoio à integração e acompanhamento de desempenho;
- População usuária dos serviços do SANEAR: atendimento mais ágil, uniforme e eficiente.

## **11 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO:**

- Aprovação institucional do Programa de Ambientação pela Diretoria-Geral;
- Designação formal dos responsáveis pela execução (RH e Chefia de Atendimento);
- Revisão e validação do manual do programa e dos apêndices;
- Elaboração dos guias rápidos de acordo com protocolos e fluxos de trabalho internos;
- Realização de oficinas internas para capacitar chefias;
- Implantação piloto e coleta de feedback;
- Revisão final e institucionalização por meio de instrução normativa interna;
- Monitoramento contínuo e atualização anual do conteúdo.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Josivan Bernardes de; CAMPELO FILHO, Eulálio; RABÊLO NETO, Alexandre. **Análise da socialização organizacional dos servidores da Universidade Federal do Piauí**. Interações, Campo Grande, v. 22, p. 1013-1031, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/cTrZwLwwLJCymdMyzNTMrrL/>. Acesso em: 19 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL – ATRICON. **Cartilha do Programa Nacional de Transparência Pública – PNTP**: edição 2025. Brasília: Atricon, 2025. Disponível em: <https://radardatransparencia.atricon.org.br/pdf/Cartilha-PNTP-2025.pdf>. Acesso em: 12 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS DE SANEAMENTO - ASSEMAE. **Saneamento que dá certo**: Colatina. Regional Espírito Santo, 2019. Disponível em: <https://assemae.org.br/regional-espirito-santo/regional-espirito-santo-noticia/item/5407-saneamento-que-da-certo-conheca-a-experiencia-de-colatina>. Acesso em: 22 out. 2025.

BALESTRASSI, João Guerino et al. **Relatório de Gestão**: exercício 2022. Colatina: SANEAR, dez. 2022. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/el.com.br/portal/uploads/1847/arquivos/2A0F26E4C948DD012FD9A26577EFF30C.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Entenda as novas regras do SAC que já estão em vigor**. Brasília: MJSP, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/entenda-as-novas-regras-do-sac-que-ja-estao-em-vigor>. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Relatório Institucional da Ouvidoria – 2023**. Brasília: MDS, 2023. Disponível em: [https://www.gov.br/mds/pt-br/canais\\_atendimento/ouvidoria/relatorios/RELATRIOIInstitucional2023.pdf](https://www.gov.br/mds/pt-br/canais_atendimento/ouvidoria/relatorios/RELATRIOIInstitucional2023.pdf). Acesso em: 12 out. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 11.034**, de 5 de abril de 2022. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 – Código de Defesa do Consumidor, para estabelecer diretrizes e normas sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 6 abr. 2022a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11034.html](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11034.html). Acesso em: 12 out. 2025.

BRASIL. Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC. **Trinta novos servidores da Previc iniciam trabalho integral nas áreas técnicas**. Brasília: Previc, 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/previc/pt-br/noticias/trinta-novos-servidores-da-previc-iniciam-trabalho-integral-nas-areas-tecnicas>. Acesso em: 12 out. 2025.

CASTRO, Mauricio Mendes Boavista de; LEMOS, Jane Gabriela Soares de; ARAÚJO, Alan Bruno da Silva. Qualidade do atendimento no serviço público: um análise sobre a implementação, divulgação, acessibilidade e atualização da carta de serviços ao usuário nos Institutos Federais. **Revista Interdisciplinar**, v. 16, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistainterdisciplinar.uninovafapi.edu.br/revinter/article/view/1861/1055> . Acesso em: 20 out. 2025.

CHAN, Frank Ky et al. Service design and citizen satisfaction with e-government services: a multidimensional perspective. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 81, n. 5, p. 874-894, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13308>. Acesso em: 19 out. 2025.

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

COLATINA. **Lei nº 6.375**, de 27 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a reestruturação do Serviço Colatinense de Meio Ambiente e Saneamento Ambiental - SANEAR e dá outras providências. Colatina: Prefeitura Municipal, Disponível em: [https://colatina.s3.sa-east-1.amazonaws.com/prefeitura/legislacao\\_compilada/Arquivo/Documents/legislacao/L/L63752016.pdf](https://colatina.s3.sa-east-1.amazonaws.com/prefeitura/legislacao_compilada/Arquivo/Documents/legislacao/L/L63752016.pdf). Acesso em: 15 out. 2025.

COLATINA. **Lei nº 6.931**, de 07 de janeiro de 2022. Dispõe sobre a estrutura organizacional do Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental – SANEAR e dá outras providências. Colatina: Prefeitura Municipal, Disponível em: [https://colatina.s3.sa-east-1.amazonaws.com/prefeitura/legislacao\\_compilada/Arquivo/Documents/legislacao/im/L69312022.pdf](https://colatina.s3.sa-east-1.amazonaws.com/prefeitura/legislacao_compilada/Arquivo/Documents/legislacao/im/L69312022.pdf). Acesso em: 15 out. 2025.

COLATINA. **Relatório de gestão – exercício 2024**. Colatina (ES): SANEAR, dez. 2024. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/el.com.br/portal/uploads/1847/documentos/36/d7f4ee5678664c566cd00da5bfc0c1be.pdf>. Acesso em: 15 out. 2025.

COLATINA. **SANEAR lança aplicativo gratuito “Sua Água”**. Colatina, 1 mar. 2024. Disponível em: <https://colatina.es.gov.br/sanear-lanca-aplicativo-gratuito-sua-agua/>. Acesso em 16 out. 2025.

GAIA, Adriane Rodrigues; SILVA, Christian Luiz da. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, p. e3754-e3754, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3754>. Acesso em: 19 out. 2025.

GILES, Brad. **Onboarded: how to bring new hires to the point where they are effective, faster**. Perth: Evolution Partners Pty Ltd., 2022.

GONÇALVES, Francysco Pablo Feitosa. A estabilidade na administração pública brasileira: sobre suas representações sociais e a (im) possibilidade de demitir servidores públicos. **Revista de Direito Administrativo**, v. 281, n. 1, p. 145-184,

2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/85656>. Acesso em: 19 out. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Documento Orientador para a Integração de Novos Servidores do Ifes**. Vitória: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, 2023. Disponível em: <https://prodi.ifes.edu.br/images/stories/Orientacoes-para-integracao-novos-servidores.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. **Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica**, Universidad de Málaga, v.12, n. 1, p. 1-29, 2004.

NAKATA, Lino Eiko; SILVA, Natacha B. da; SANTOS, Heliani B. dos; FISCHER, André Luiz. Expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho do setor de serviços. **Revista Administração em Diálogo**, v.2, n. 13, 2009, p. 19-46.

REDE GOVERNANÇA BRASIL. **Código de boas práticas em governança pública**. Salvador; Brasília, DF: Mente Aberta; Rede Governança Brasil, 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Novos servidores participam de Programa para Ambientação**. Porto Alegre: SPGG, 2024. Disponível em: <http://spgg.rs.gov.br/novos-servidores-participam-de-programa-para-ambientacao>. Acesso em: 20 out. 2025.

SANTOS, Rebeca Mayer dos; VICENTIN, Reinaldo. Qualificação profissional técnico-científica dos servidores públicos: por um atendimento de excelência. **Revista JusNavigandi**, Teresina, ano 17, n. 3369, 21 set. 2012. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/22624>. Acesso em 6 nov. 2025.

SANTOS, Renan Emygdio Moura dos. O processo de ambientação, socialização e integração das pessoas no serviço público. **Administração, Ciências Sociais**, [S.l.], v. 28, n. 131, fev. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-processo-de-ambientacao-socializacao-e-integracao-das-pessoas-no-servico-publico/>. Acesso em: 19 out. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 68.156**, de 9 de dezembro de 2023. Regulamenta a Lei nº 10.294, de 20 de abril de 1999, que dispõe sobre a proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Poder Executivo, São Paulo, SP, 12 dez. 2023. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-68156-09.12.2023.html>. Acesso em: 22 out. 2025.

SERVIÇO COLATINENSE DE SANEAMENTO AMBIENTAL – SANEAR. **Institucional**. 2025 (Online). Disponível em:

<https://www.v2.sanear.es.gov.br/institucional#:~:text=Nossa%20Hist%C3%B3ria>. Acesso em: 10 out. 2025.

SILVA, Jucelio Luiz da; MIRANDA, Marcio Rodrigues. 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. **IOSR Journal Of Humanities and Social Science**, [S.l.], v. 30, n. 9, p. 66-74, 2025. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.30-Issue9/Ser-5/L3009056674.pdf>. Acesso em: 19 out. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA. **Plano de Capacitação da Escola de Contas – 2022**. Salvador: TCE-BA, 2022. Disponível em: [https://www.tce.ba.gov.br/images/escola-de-contas/Plano\\_Capacita%C3%A7%C4%81o\\_2022.pdf](https://www.tce.ba.gov.br/images/escola-de-contas/Plano_Capacita%C3%A7%C4%81o_2022.pdf). Acesso em: 12 out. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ. **Programa de Capacitação da Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGP**. Belém: TCE-PA, 2022. Disponível em: [https://www.tcepa.tc.br/escoladecontas/pdf/planos/programa\\_capacita%C3%A7%C3%A3o\\_SEGP.pdf](https://www.tcepa.tc.br/escoladecontas/pdf/planos/programa_capacita%C3%A7%C3%A3o_SEGP.pdf). Acesso em: 12 out. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RORAIMA. **Tribunal Regional Eleitoral promove programa de ambientação e integração para novos servidores**. Boa Vista: TRE-RR, 2023. Disponível em: <https://www.tre-rr.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Agosto/tribunal-regional-eleitoral-promove-programa-de-ambientacao-e-integracao-para-novos-servidores>. Acesso em: 12 out. 2025.

**APÊNDICE A - Modelo de manual do Programa de Ambientação Institucional  
do SANEAR**

**LOGOMARCA DO SANEAR**  
*(espaço reservado para inserção posterior)*

**SERVIÇO COLATINENSE DE SANEAMENTO  
AMBIENTAL – SANEAR**

**MANUAL DO PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO  
INSTITUCIONAL**

**Colatina/ES – 2025**

## **APRESENTAÇÃO**

O Serviço Colatinense de Saneamento Ambiental – SANEAR é uma autarquia municipal responsável por executar políticas públicas essenciais de saneamento básico, abastecimento de água e esgotamento sanitário em Colatina/ES.

Ciente da importância estratégica de seus servidores, especialmente os que atuam na linha de frente do atendimento ao cidadão, o SANEAR institui o Programa de Ambientação Institucional, voltado à integração estruturada e humanizada de novos profissionais.

Este Manual do Programa de Ambientação sistematiza as etapas, metodologias e instrumentos que orientam a inserção dos novos servidores, assegurando que conheçam as rotinas, valores, normas e tecnologias que norteiam o funcionamento do órgão.

O documento também busca padronizar os procedimentos de acolhimento e capacitação, fortalecendo a cultura institucional e promovendo o desenvolvimento contínuo da equipe.

Este documento integra o Plano de Ação desenvolvido no âmbito do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), e consolida práticas de acolhimento que poderão ser institucionalizadas como política permanente de gestão de pessoas no SANEAR.

## 1. OBJETIVO DO PROGRAMA

Proporcionar aos novos servidores do atendimento presencial e teleatendimento um processo de integração planejado, participativo e orientado à aprendizagem organizacional, garantindo a assimilação das informações essenciais e o fortalecimento do compromisso com a qualidade no serviço público.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover o acolhimento institucional de forma empática e organizada;
- Padronizar a transmissão de informações essenciais e rotinas administrativas;
- Oferecer capacitação técnica inicial compatível com as funções de atendimento;
- Estimular o sentimento de pertencimento e o engajamento institucional;
- Reduzir o tempo de adaptação e o retrabalho decorrente da falta de instrução;
- Garantir que o servidor compreenda e pratique os valores e políticas do SANEAR.

## 2. ESTRUTURA DO PROGRAMA

O Programa de Ambientação é composto por cinco Eixos de Aprendizagem e Desenvolvimento, organizados conforme o Quadro 1:

| Eixo                                 | Foco principal     | Descrição                                                                                                          |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I – Acolhimento Institucional        | Integração inicial | Apresentação institucional, boas-vindas, tour pelas instalações e entrega do kit de integração.                    |
| II – Normas e Cultura Organizacional | Regras e conduta   | Apresentação das normas internas sobre frequência, horário, uniforme, conduta ética, uso de e-mail institucional e |

|                                           |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                     | equipamentos, sistemas administrativos e fluxos de trabalho.                                                                                                                                                                                                                     |
| III – Capacitação Técnica                 | Treinamento prático | Curso online (SENAC) sobre técnicas de atendimento ao público, qualidade no atendimento e gestão de conflitos.                                                                                                                                                                   |
| IV – Comunicação e Gestão do Conhecimento | Compartilhamento    | Difusão de boas práticas, uso de repositório digital interno (manuais, protocolos, formulários, vídeos e guias rápidos).                                                                                                                                                         |
| V – Acompanhamento e Avaliação            | Monitoramento       | Feedback, relatórios de desempenho e designação de tutor/padrinho (designação de um servidor mais experiente para atuar como tutor do novo colaborador durante as primeiras semanas, auxiliando na ambientação, esclarecimento de dúvidas e adaptação à cultura organizacional). |

### 3. FLUXOGRAMA DO PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO

O processo de ambientação ocorre em etapas encadeadas, conforme o fluxograma simplificado abaixo:





#### 4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

| <b>Ação/etapa</b>               | <b>Responsável primário</b> | <b>Responsável secundário</b> | <b>Evidência de execução</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Planejar o ciclo de ambientação | RH                          | Diretoria Comercial           | Cronograma validado          |
| Designar tutor/padrinho         | Chefia imediata             | RH                            | Ficha de designação assinada |
| Realizar acolhimento inicial    | Chefia imediata             | RH                            | Lista de presença            |
| Ministrar treinamento técnico   | SENAC                       | Tutor                         | Certificado de participação  |
| Realizar acompanhamento inicial | Tutor                       | Chefia                        | Relatório de acompanhamento  |
| Aplicar questionário de         | RH                          | Chefia                        | Formulário                   |

|                                         |    |           |                         |
|-----------------------------------------|----|-----------|-------------------------|
| avaliação                               |    |           | preenchido              |
| Consolidar resultados e relatório final | RH | Diretoria | Relatório de resultados |

## 5. ROTEIRO DE ACOLHIMENTO

### **Primeiro dia:**

- Recepção oficial pelo Diretor Comercial e pela Chefia do Setor de Atendimento e apresentação institucional;
- Entrega do Kit de Integração (manual, uniformes e guias rápidos);
- Apresentação da equipe e do espaço físico;
- Visita guiada aos setores do SANEAR;
- Esclarecimentos sobre normas internas, pontualidade e conduta ética;
- Apresentação do sistema FOX/FAT e canais de atendimento.

### **Primeira semana:**

- Participação na reunião de apresentação da missão, visão e valores;
- Conhecer as políticas de atendimento e fluxos internos;
- Iniciar o acompanhamento do tutor no ambiente de trabalho.

### **Primeiro mês:**

- Concluir o curso de capacitação online do SENAC;
- Realizar atividades práticas supervisionadas;
- Reunir-se com a chefia para feedback inicial;

- Preencher o questionário de ambientação.

## **6. GUIAS RÁPIDOS**

Cada servidor receberá guias rápidos com instruções essenciais sobre:

- Protocolos e fluxos de atendimento ao cidadão;
- Operação do sistema FOX/FAT;
- Acesso ao site do SANEAR e canais digitais;
- Contatos internos (RH, TI e Diretoria).

Esses guias estarão disponíveis em formato digital no repositório interno e impressos no kit de integração.

## **7. MODELOS DE REGISTRO E EVIDÊNCIAS**

O programa utilizará instrumentos padronizados para comprovar a execução das etapas:

- Checklist de acolhimento do novo servidor (Apêndice A)
- Roteiro de integração institucional (Apêndice B)
- Questionário de avaliação da ambientação (Apêndice C)
- Relatório de acompanhamento do novo servidor (Apêndice D)
- Termo de participação e ciência (Apêndice E)
- Ficha de registro do tutor/padrinho (Apêndice F)

## **8. CRONOGRAMA SUGERIDO DE EXECUÇÃO**

O programa será executado ao longo de 4 semanas, conforme o planejamento apresentado anteriormente, dividido por eixos e responsabilidades.

## **9. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO**

A efetividade do programa será monitorada por meio de indicadores institucionais, como:

- Tempo médio de adaptação do novo servidor (em dias);
- Percentual de cumprimento das etapas de ambientação;
- Taxa de participação nos treinamentos obrigatórios;
- Índice de satisfação dos servidores com o processo de integração;
- Número de inconsistências ou erros operacionais no período inicial;
- Avaliação qualitativa das chefias e tutores.

Os resultados serão registrados semestralmente em relatório próprio, subsidiando ajustes e melhorias contínuas do programa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Manual do Programa de Ambientação Institucional do SANEAR representa um avanço na gestão de pessoas e no aprimoramento do serviço público municipal, fortalecendo a eficiência organizacional e a qualidade do atendimento ao cidadão.

Sua aplicação sistemática assegurará uniformidade nos procedimentos de acolhimento, maior engajamento dos novos servidores e fortalecimento da cultura institucional voltada para resultados e para o bem comum.

Ao adotar este programa como política contínua, o SANEAR reafirma seu compromisso com a ética, a transparência, a inovação e a valorização das pessoas — pilares fundamentais de uma gestão pública moderna e voltada ao cidadão.

## APÊNDICE A – CHECKLIST DE ACOLHIMENTO DO NOVO SERVIDOR

**Objetivo:** garantir que todas as etapas do acolhimento e integração inicial sejam realizadas pela chefia e pelo RH.

| <b>Etapas</b> | <b>Atividade</b>                                                | <b>Responsável</b> | <b>Data</b> | <b>Concluído<br/>(✓)</b> |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------------|
| 1             | Recepção do servidor e apresentação da equipe                   | Chefia imediata    |             |                          |
| 2             | Entrega do kit de integração (manual, uniforme e guias rápidos) | RH / Chefia        |             |                          |
| 4             | Orientações sobre normas internas e conduta ética               | Chefia imediata    |             |                          |
| 5             | Tour pelas instalações e setores correlatos                     | RH                 |             |                          |
| 6             | Apresentação do sistema FOX/FAT e canais digitais               | TI / Tutor         |             |                          |
| 7             | Designação formal do tutor/padrinho                             | RH / Chefia        |             |                          |
| 8             | Assinatura do termo de                                          | RH                 |             |                          |

|  |                     |  |  |  |
|--|---------------------|--|--|--|
|  | ciência do servidor |  |  |  |
|--|---------------------|--|--|--|

**Assinaturas:**

Servidor: \_\_\_\_\_

Chefia Imediata: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL**

**Objetivo:** orientar a condução do processo de integração do novo servidor, assegurando o cumprimento dos tópicos essenciais.

### **Tópicos obrigatórios a serem abordados:**

1. Histórico institucional e papel do SANEAR no município;
2. Estrutura organizacional e principais setores;
3. Missão, visão, valores e princípios éticos;
4. Políticas e normas internas (conduta, frequência, sigilo, uniformes);
5. Sistemas e tecnologias utilizados (FOX/FAT, email, canais digitais);
6. Apresentação dos serviços oferecidos e metas do setor;
7. Canais de comunicação e suporte (RH, TI, Diretoria Comercial);
8. Orientações sobre o programa de ambientação e capacitação técnica;
9. Apresentação do tutor/padrinho;
10. Registro da conclusão da integração.

### **Observações:**

---

---

---

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA AMBIENTAÇÃO

**Objetivo:** coletar a percepção do servidor sobre a ambientação e identificar oportunidades de aprimoramento.

**Instruções:** marque a opção que melhor representa sua opinião.

| Nº | Afirmação                                                              | Concordo<br>Totalmente   | Concordo<br>Parcialmente | Discordo<br>Parcialmente | Discordo<br>Totalmente   |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | Fui bem<br>acolhido(a) pela<br>chefia e pela<br>equipe.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Recebi<br>informações claras<br>sobre minhas<br>funções.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | As orientações<br>sobre normas e<br>conduta foram<br>suficientes.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | O treinamento<br>técnico foi<br>adequado às<br>atividades do<br>cargo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                                                             |                          |                          |                          |                          |
|---|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5 | O tutor designado auxiliou efetivamente na minha adaptação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | O curso online (SENAC) contribuiu para meu desenvolvimento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Sinto-me preparado(a) para atender o público com segurança. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | O programa de ambientação foi relevante e bem organizado.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Comentários e sugestões:**

---



---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do servidor: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D – RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO NOVO SERVIDOR

**Objetivo:** acompanhar o desempenho e a adaptação do servidor durante o período de integração.

### Identificação do Servidor:

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Data de ingresso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Avaliação da chefia imediata e do tutor:

| <b>Critério</b>               | <b>Descrição</b> | <b>Avaliação (✓)</b>                                                                                                 |
|-------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adaptação às rotinas do setor |                  | <input type="checkbox"/> Satisfatório<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Insatisfatório |
| Postura e ética profissional  |                  | <input type="checkbox"/> Satisfatório<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Insatisfatório |
| Relacionamento interpessoal   |                  | <input type="checkbox"/> Satisfatório<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Insatisfatório |

|                                      |  |                                                                                                                      |
|--------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atendimento ao público               |  | <input type="checkbox"/> Satisfatório<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Insatisfatório |
| Participação em capacitações         |  | <input type="checkbox"/> Satisfatório<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Insatisfatório |
| Cumprimento de horários e prazos     |  | <input type="checkbox"/> Satisfatório<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Insatisfatório |
| Capacidade de resolução de conflitos |  | <input type="checkbox"/> Satisfatório<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Insatisfatório |

**Parecer do Tutor:**

---

**Parecer da Chefia:**

---

**Assinaturas:**

Tutor/Padrinho: \_\_\_\_\_

Chefia Imediata: \_\_\_\_\_

Servidor: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE E – TERMO DE PARTICIPAÇÃO E CIÊNCIA

Declaro, para os devidos fins, que participei do **Programa de Ambientação Institucional do SANEAR**, compreendendo suas etapas, conteúdos e objetivos, e que recebi as informações necessárias para o desempenho das minhas funções no setor.

### Identificação:

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Data de ingresso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Assinaturas:

Servidor: \_\_\_\_\_

Chefia Imediata: \_\_\_\_\_

Tutor/Padrinho: \_\_\_\_\_

RH: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE F – FICHA DE REGISTRO DO TUTOR/PADRINHO

**Objetivo:** registrar a designação e acompanhamento do servidor tutor ou padrinho responsável pela integração do novo servidor.

### Dados do Tutor/Padrinho:

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

### Dados do Novo Servidor:

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

**Período de Acompanhamento:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Responsabilidades do Tutor/Padrinho:

- Acompanhar o novo servidor em suas atividades iniciais;
- Orientar quanto a rotinas, sistemas e normas internas;
- Apoiar a integração com a equipe e a cultura institucional;
- Reportar à chefia imediata eventuais dificuldades ou avanços.

### Assinaturas:

Tutor/Padrinho: \_\_\_\_\_

Chefia Imediata: \_\_\_\_\_

RH: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_