

### AMBIENTAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA E ESTUDO DE CAMPO

**Antônia Doraci Guedes Alves<sup>1</sup>**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA). Belém, Pará, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1916-2429>

E-mail: [antonia.alves@ifpa.edu.br](mailto:antonia.alves@ifpa.edu.br)

**Tiago Veloso dos Santos<sup>2</sup>**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA). Belém, Pará, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9394-7575>

E-mail: [tiago.veloso@ifpa.edu.br](mailto:tiago.veloso@ifpa.edu.br)

#### RESUMO

Os processos e práticas de ambientação desempenham um papel importante na recepção e socialização de novos integrantes em ambientes de trabalho, sendo essenciais para a eficiência organizacional e o alinhamento institucional. Esta Revisão Sistemática de Literatura (RSL) investigou o estado do conhecimento sobre a ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação, com foco em estudos publicados entre 2015 e 2024, incluindo 13 trabalhos em português. Os resultados indicam que as iniciativas organizacionais de ambientação nos Institutos Federais ainda são incipientes e há uma quantidade reduzida de estudos sobre o tema, com a maioria sinalizando a falta de padronização dos processos ou a ausência dessas ações, levando à insatisfação dos servidores e a dificuldades de construção de identidades institucionais. A pesquisa de campo complementar no Instituto Federal do Pará (IFPA) confirma a insuficiência de práticas formais e revela uma melhoria a partir de 2021. A pesquisa conclui pela necessidade de programas institucionalizados para mitigar a ansiedade e estimular o pertencimento.

**Palavras-chave:** Ambientação; Servidores Públicos; Institutos Federais; Socialização

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica-ProfEPT, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), Belém, Pará, Brasil. Assistente em Administração no IFPA. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1916-2429> E-mail: [antonia.alves@ifpa.edu.br](mailto:antonia.alves@ifpa.edu.br)

<sup>2</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, Doutor em Desenvolvimento Sustentável, Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará/Campus Belém (IFPA), Belém, Pará, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9394-7575> E-mail: [tiago.veloso@ifpa.edu.br](mailto:tiago.veloso@ifpa.edu.br)

Organizacional; Acolhimento.

## **ONBOARDING OF NEW SERVERS IN FEDERAL INSTITUTES OF EDUCATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND FIELD STUDY**

### **ABSTRACT**

Onboarding processes and practices play an important role in the reception and socialization of new members in work environments, being essential for organizational efficiency and institutional alignment. This Systematic Literature Review (SLR) investigated the state of knowledge on the onboarding of new civil servants in Federal Institutes of Education, focusing on studies published between 2015 and 2024, including 13 works in Portuguese. The results of the SLR indicate that organizational onboarding initiatives in the Federal Institutes are still incipient, and there is a reduced quantity of studies on the topic, with most signaling a lack of standardization of processes or the absence of these actions, leading to civil servant dissatisfaction. The complementary field research at the Federal Institute of Pará (IFPA) confirms the insufficiency of formal practices and reveals an improvement from 2021 onwards. The research concludes on the urgent need for institutionalized programs to mitigate anxiety and stimulate belonging.

**Keywords:** Onboarding; Public Servers; Federal Institutes; Organizational Socialization; Reception.

## **AMBIENTACIÓN DE NUEVOS SERVIDORES EN INSTITUTOS FEDERALES DE EDUCACIÓN: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA Y ESTUDIO DE CAMPO**

### **RESUMEN**

Los procesos y prácticas de ambientación desempeñan un papel importante en la recepción y socialización de nuevos miembros en entornos laborales, siendo esenciales para la eficiencia organizacional y la alineación institucional. Esta Revisión Sistemática de Literatura (RSL) investigó el estado del conocimiento sobre la ambientación de nuevos servidores en los Institutos Federales de Educación, centrándose en estudios publicados entre 2015 y 2024, incluyendo 13 trabajos en portugués. Los resultados de la RSL indican que las iniciativas organizacionales de ambientación en los Institutos Federales aún son incipientes y hay una cantidad reducida de estudios sobre el tema, señalando la mayoría la falta de estandarización de los procesos o la ausencia de estas acciones, lo que lleva a la insatisfacción de los servidores. La investigación de campo complementaria en el Instituto Federal de Pará (IFPA) confirma la insuficiencia de prácticas formales y revela una mejora a partir de 2021. La investigación concluye sobre la necesidad urgente de programas institucionalizados para mitigar la ansiedad y estimular el sentimiento de pertenencia.

**Palabras clave:** Ambientación; Servidores Públicos; Institutos Federales; Socialización Organizacional; Acogida.

## 1 INTRODUÇÃO

Os processos e as práticas de ambientação são elementos fundamentais para a recepção e socialização de novos integrantes nos ambientes de trabalho, cuja relevância se estende à promoção da eficiência e eficácia organizacional, bem como ao alinhamento das práticas institucionais. Dada a importância do tema no contexto das organizações, foi realizada inicialmente uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para mapear o estado do conhecimento sobre a ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação, abrangendo os estudos publicados no período de 2015 a 2024.

A opção pela técnica de RSL justifica-se pela necessidade de uma pesquisa abrangente e rigorosa, capaz de resumir as evidências científicas disponíveis. Desse modo, este artigo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na RSL, os resultados encontrados nos 13 estudos analisados e uma discussão sobre as implicações desses achados para a ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação. Para aprofundar a compreensão sobre a ambientação de novos servidores nesse contexto específico, o artigo foi expandido para incluir uma pesquisa de campo realizada no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), com foco nas experiências vivenciadas no período de 2015 a 2024.

Esta pesquisa complementar utilizou uma abordagem hermenêutico-dialética, conforme proposta por Minayo e Costa (2019), envolvendo as etapas de ordenação, categorização e interpretação dos dados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com questões abertas aplicadas a dez servidores que ingressaram no IFPA entre os anos de 2015 e 2024, explorando suas experiências de acolhimento, integração e socialização, a percepção sobre os impactos das práticas institucionais de ambientação e sugestões para aprimoramento. Por fim, a inclusão da pesquisa de campo no IFPA fornece exemplos concretos e uma análise aprofundada das dinâmicas de ambientação em uma instituição específica, complementando as descobertas da RSL.

## 2 METODOLOGIA

Conforme destacado por Roever (2020, p. 1), a revisão sistemática é uma forma rigorosa de sintetizar evidências de diversos estudos. O foco desta RSL foi a ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

### 2.1 Critérios de Inclusão e Exclusão

Foram incluídos na RSL artigos científicos, dissertações de mestrado e monografias de especialização com abordagens sobre processos e práticas de ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os estudos deveriam estar publicados no idioma português entre 2015 e 2024. Foram excluídos da RSL estudos científicos publicados antes e depois desse recorte temporal, também foram descartados estudos com foco em processo de ambientação de novos servidores de outras instituições que não os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia bem como estudos publicados em idioma estrangeiro.

### 2.2 Bases de Dados e Estratégias de Busca

Os estudos analisados foram selecionados em três bases de dados: Observatório ProfEPT, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico. As estratégias de busca empregadas incluíram palavras-chave isoladas, palavras-chave articuladas com operadores booleanos, e títulos relacionados ao assunto pesquisado, culminando na seleção de 13 estudos.

**Tabela 1-** RSL: seleção dos estudos

Bases de dados	Estratégia de busca	Título	Resultados	Selecionados	Incluídos na pesquisa	Não atend em aos critérios de inclusão
Observatório ProfEPT	Palavras-chave	Ambientação	3	1	1	2
		Novo servidor	0	0	0	0
		Ingressante	20	3	3	17
		Socialização	5	2	2	3

<b>Portal Capes</b>	Assunto	Ambientação de novos servidores nos institutos federais	1	1	1	0
<b>Google acadêmico</b>	Palavras-chave e operadores booleanos	Socialização AND ambientação de novos servidores Institutos federais.	721	06	06	715

Fonte: Elaborado pela autora

### 2.3 Seleção e Extração de Dados

A seleção dos estudos foi realizada por meio da análise de títulos, resumos e textos na íntegra.

Foram extraídas de cada estudo selecionado as seguintes informações: Autor, Ano, título do estudo, objetivo, técnica de coleta de dados, resultados da pesquisa e proposta de produto educacional. Essas informações foram sintetizadas conforme demonstra-se no quadro 1.

**Quadro 1** - Características dos estudos analisados.

AUTOR(A) / ANO	TÍTULO	OBJETIVO	TÉCNICAS DE COLETA	Resultados	PROPOSTA DE PRODUTO EDUCACIONAL
Delvas (2017)	A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do	Colaborar com a melhoria da socialização, da integração e do acolhimento de novos servidores do IFTM, propondo um Manual de Acolhimento.	Questionário	A falta de um procedimento padrão de acolhimento de novos servidores, aliada à dispersão geográfica dos campi, favorece a formação de subculturas dentro da instituição.	Manual de Acolhimento.

	Triângulo Mineiro – Uma proposta.				
Genari, Ibrahim e Ibrahim (2017)	A percepção dos servidores públicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), sobre o processo de socialização organizacional praticado pela instituição.	Identificar a percepção dos servidores públicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), sobre o processo de socialização organizacional praticado pela instituição.	Questionário	Mais da metade dos participantes afirmaram não ter participado de ações de ambientação ao ingressar; Os pesquisadores enfatizam a necessidade de divulgação e ampliação de um programa de socialização completo;	Aplicação do inventário de socialização organizacional em todos os campi do IFRS.
França (2017)	Socialização Organizacional: percepção dos técnicos administrativos do IFMA/Campus Buriticupu.	Analisar o Processo de socialização organizacional dos profissionais técnicos administrativos do IFMA Campus Buriticupu.	Questionários	A pesquisa revelou insatisfação dos servidores Técnicos Administrativos do IFMA campus Buriticupu quanto ao processo de socialização conduzido pelos gestores, embora aceitem as normas, crenças e cultura organizacional da instituição.	Não houve
Correia e Montezano (2019)	Socialização Organizacional em Campus de Instituto Federal	Descrever a percepção dos servidores de um campus do IFB, sobre o processo de socialização organizacional, onde buscaram identificar as dificuldades e necessidades de aperfeiçoamento.	Questionário	Os novos servidores enfrentam dificuldades quanto às suas atribuições e procedimentos devido à limitação das normas e à falta de apoio da equipe e da chefia. Para solucionar esses desafios, os participantes sugerem práticas de ambientação e programas periódicos de treinamento, beneficiando tanto novos servidores quanto veteranos.	Não houve

Oliveira (2019)	Aporte para a Educação Omnilateral: uma proposta para o acolhimento funcional de novos servidores do IFSUL, campus Sapiiranga.	Identificar e interpretar informações necessárias para iniciar a integração de novos servidores no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul-Rio Grandense, Campus Sapiiranga, bem como, propor um guia de acolhimento funcional.	Entrevista	Ausência de um guia de acolhimento, A formação inicial dos ingressantes está condicionada a existência de um número significativo de servidores e isso pode gerar uma lacuna entre o momento do ingresso, o desempenho das atividades e uma formação voltada para a integração.	Guia de Acolhimento funcional.
Mikowaiski (2019)	Caminhos de ambientação e Socialização de Novos Servidores	Investigar sobre os procedimentos institucionais adotados em relação aos servidores ingressantes no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, e o pensamento da gestão sobre definir processos de ambientação e socialização desses servidores.	Questionário	A pesquisa aponta a inexistência de um planejamento institucional para receber os novos servidores. Os gestores reconhecem a importância das informações sobre ambientação e socialização	Programa de Ambientação.

Mikowaiski e Vieira(2019)	Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias.	Analisar experiências prévias, ou não, dos novos professores no âmbito do serviço público, suas demandas por informações e estratégias por eles consideradas mais importantes para seu processo de socialização organizacional.	Questionário	Muitos servidores do IFRS possuem conhecimento limitado sobre seu funcionamento, políticas e estrutura organizacional. Para melhorar essa situação, a instituição deve implementar ações de ambientação e socialização, reduzindo a ansiedade dos novos servidores e promovendo um ambiente de apoio e desenvolvimento profissional.	Não houve
Silva(2020)	O processo de Acolhimento Institucional e Integração dos Servidores do Instituto Federal do Acre - Cruzeiro do Sul.	Investigar se os servidores ao ingressarem na instituição receberam acolhimento capaz de transmitir as informações adequadas para sua integração e socialização, e se tais fatores causaram impactos na sua atuação profissional no IFAC.	Questionário	A integração no campus Cruzeiro do Sul ainda apresenta desafios, exigindo estratégias organizacionais que promovam não apenas a atividade pedagógica, mas também o bem-estar dos docentes.	Guia de acolhimento.
Salvato (2020)	Socialização acolhimento e integração de novos servidores: estudo de caso no Instituto Federal de Mato grosso do Sul	Investigar as estratégias de socialização, integração e acolhimento adotado pelo IFMS em relação aos seus novos servidores, e o grau de satisfação desses servidores em relação às estratégias	Questionário	O IFMS não possui um programa de socialização instituído. Porém, desenvolve algumas ações e procedimentos para facilitar a adaptação e ambientação dos servidores. É de praxe a realização de cerimônia de posse a cada entrada de servidores, com apresentação de vídeo institucional e posteriormente a participação do curso EAD.	
Costa(2022)	A inserção dos Docentes Ingressantes no Contexto da EPT: Um Estudo de Caso em um Instituto Federal da Região Norte.	Investigar a inserção dos docentes ingressante no contexto da EPT	Questionário	A maioria dos novos servidores veio de fora do Amazonas, enfrentando desafios relacionados ao cotidiano, à cultura organizacional e às condições de trabalho. O principal método de ambientação é um curso online de integração, que, contudo, não contemplou todos os professores. Além disso, há estratégias complementares, como o auxílio dos coordenadores, reuniões pedagógicas e apoio entre colegas.	Manual de acolhimento.

Reginato (2022)	A socialização Organizacional no Contexto do IFRS-Campus Farroupilha: sistematização de saberes para gestão de pessoas.	Analisar os saberes e procedimentos necessários para o acolhimento dos servidores ingressantes, com a finalidade de propor um manual que forneça os subsídios teóricos e práticos à melhoria da condução do processo de socialização pela gestão de pessoas (GP), no campus Farroupilha.	Questionário	A socialização organizacional do IFRS poderia ser melhorada com a adoção de um programa institucional para ingressantes.	Manual do servidor ingressante.
-----------------	---	--	--------------	--	---------------------------------



Santos (2023)	Socialização Organizacional como Princípio Educativo do Trabalho, no IF Baiano - Bahia- SSA: Uma Proposta para a Receptividade Funcional de Novos Servidores Públicos do IF Baiano	Investigar o campo da socialização organizacional, em especial, em relação a incidência e/ou ausência de acolhimento e integração dos servidores do IF Baiano considerando a proposição do trabalho como princípio educativo.	Questionário	Apenas 39% dos participantes da pesquisa afirmaram ter recebido uma forma de boas-vindas.	Cursos voltados para a formação inicial e continuada de servidores e gestores da Rede.
Gori(2024)	O processo de socialização de servidores ingressantes no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO).	Realizar um evento de acolhimento, integração e formação profissional.	Questionário	O evento e sua metodologia foram bem avaliados pelos participantes, que reconheceram a importância do acolhimento, integração e formação dos servidores ingressantes.	Roteiro para organização de Eventos de acolhimento, Integração e formação Profissional para profissionais ingressantes do IFTO.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

### 3 ANÁLISES E RESULTADOS

Conforme observa-se no quadro 1 as iniciativas organizacionais para a ambientação de novos servidores na fase inicial da vida profissional nos Institutos Federais ainda são consideradas incipientes, com ações institucionais em processo embrionário. A baixa quantidade de estudos sobre a temática evidencia a pouca relevância atribuída ao assunto no âmbito científico e organizacional dos espaços pedagógicos da EPT.

Os principais achados dos estudos incluem:

- Ausência de padronização dos procedimentos e programas formais: institutos, como o IFTM investigado Delvas (2017) e o IFMS pesquisado por Salvatino (2020), não possuem um procedimento padrão ou programa formal de acolhimento e socialização, resultando em insatisfação dos servidores.
- Dificuldades dos novos servidores: Correia e Montezano (2019) identificaram que novos servidores no IFB enfrentam dificuldades relacionadas à limitação de normativos, falta de conhecimento sobre atribuições, e carência de apoio de colegas e chefias.
- Socialização informal: Oliveira (2019) no IFSUL, Campus Sapiiranga, constatou que a formação inicial dos ingressantes é condicionada ao



número de servidores, o que gera uma lacuna e fomenta uma prática de "socialização informal", onde o aprendizado fica condicionado às interações cotidianas.

- Percepção dos gestores: Mikowaiski (2019) no IFRS apontou uma divergência entre a percepção dos gestores sobre a existência de processos estruturados e a baixa efetividade percebida pelos ingressantes.
- Impactos na prática pedagógica: Silva (2020) no IFAC, Campus Cruzeiro do Sul, revelou que a maioria dos docentes não vivenciou ações de acolhimento ou integração, o que impacta negativamente sua prática pedagógica e bem-estar.
- Propostas de melhoria: Vários estudos propuseram manuais de acolhimento (Delvas, 2017; Oliveira, 2019; Reginatto, 2022), programas de ambientação (Mikowaiski, 2019), ou cursos de formação continuada (Santos, 2023) como estratégias para suprir as lacunas existentes.

A análise dos estudos relacionados ao IFRS (Genari, Ibrahim e Ibrahim, 2017; Mikowaiski, 2019; Reginatto, 2022) revela uma convergência ao apontar desafios na integração de novos servidores e sugerir a necessidade de aprimoramento e institucionalização dessas práticas. Embora Reginatto (2022) tenha identificado avanços como cursos de iniciação e tutoria em alguns campi, a ausência de um programa institucionalizado ainda é um fator que gera insatisfação.

### **3.1 Produção Científica por Ano e Lócus**

A análise da produção científica por ano revelou ausência de publicações sobre a temática investigada em 2015, 2016, 2018 e 2021 que atendessem aos critérios de inclusão. O ano de 2017 registrou 3 publicações, enquanto 2019 se destacou com o maior número, totalizando 4 publicações. Os anos de 2020 e 2022 tiveram 2 publicações cada, e em 2023 e até junho de 2024, foi identificada 1 publicação em cada período. O gráfico 1 exibido abaixo ilustra o número de produções por ano no período de 2015 a 2024.

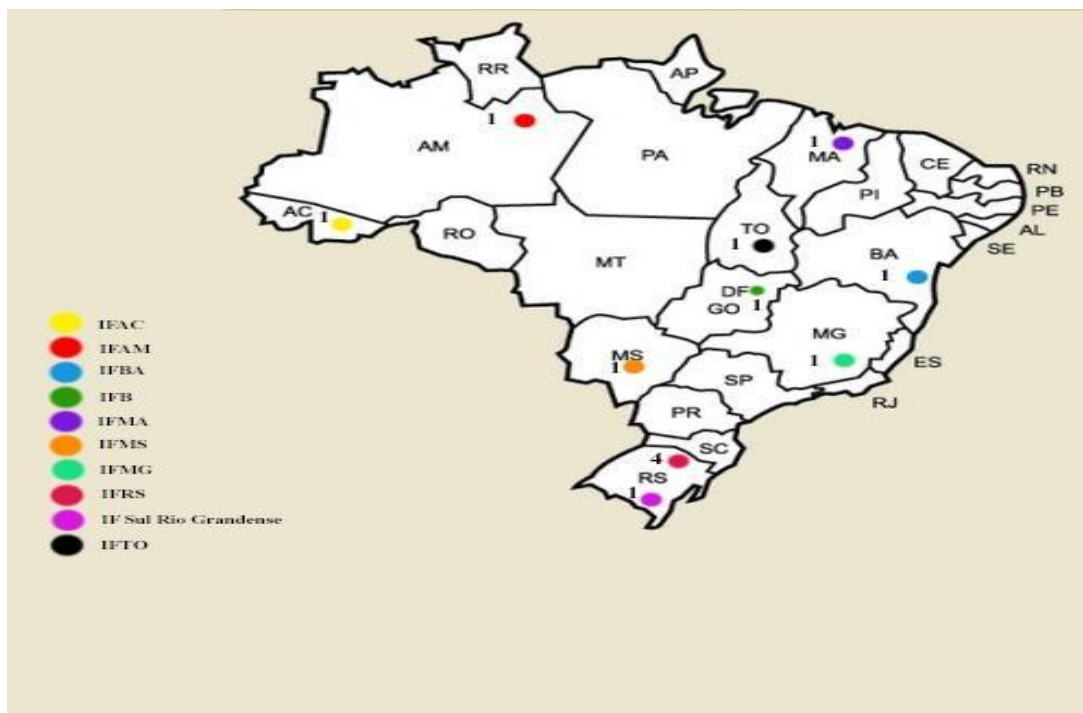
**Gráfico 1:** Gráfico das produções sobre ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação, publicadas no período de 2015 a 2024.



Fonte: dados da pesquisa, 2024

As produções contempladas na pesquisa referem-se ao Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), IFTM, IFMA, IFB, IFSUL, IFAC, IFMS, IFAM e IFTO, conforme mostra o mapa 1.

**Mapa 1:** Produções científicas sobre ambientação de novos servidores por Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.



Fonte: dados da pesquisa, 2024

Os resultados desta RSL corroboram a percepção de que o processo de ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação ainda não possui a devida relevância no âmbito científico e organizacional. Dessa forma, a baixa produção de estudos sobre o tema e a identificação de lacunas nas práticas institucionais sugerem uma necessidade urgente de avançar o debate e a implementação de diretrizes claras para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) que abarque a formação inicial de novos servidores.

Além disso, a postura de alguns gestores, que demonstra insuficiência de conhecimentos sobre a organização dos espaços da EPT, reforça a necessidade de uma formação direcionada que lhes permita apreender esses espaços não apenas como ambiente de trabalho, mas também como espaço de formação humana integral. Esta perspectiva se alinha à perspectiva de Saviani (1994), que destaca a interrelação entre trabalho e educação para o desenvolvimento humano.

A insatisfação em relação a ambientação apontada por servidores em diversos estudos, pode ser uma consequência direta da falta de uma atuação gerencial

pautada nos pressupostos da formação humana integral. Uma vez que o aprendizado é influenciado tanto pelo ambiente físico como organizacional, logo, demanda esforços colaborativos entre gestores, educadores e comunidades educacionais.

Uma questão importante observada nos estudos analisados diz respeito a pouca clareza e “confusão” no uso dos termos “ambientação”, “acolhimento”, “integração” e “socialização”. No que se refere a “ambientação” foi pouco utilizada, os demais termos foram frequentemente empregados como etapas pontuais e sem a devida relação entre si. O estudo de Mikowaiski (2019) é um dos poucos a empregar o termo ambientação, o qual é mencionado como um processo que envolve a recepção, acolhimento, aprendizado da cultura e funcionamento organizacional.

A partir das apreensões geradas pelos estudos analisados nesta RSL, conceitualmente, apreende-se a ambientação como um processo relacional que abarca o acolhimento, a socialização e a integração, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1:** Processo da ambientação



Fonte: Elaborado pela autora

Essa perspectiva de ambientação é vital para a organização e funcionamento dos institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Haja vista que a atuação cuidadosa em todas as etapas de acolhimento, integração e socialização poderá contribuir para a redução do estado de ansiedade do servidor principalmente na fase inicial da carreira, estimular o sentimento de pertencimento, o desenvolvimento profissional e facilitar a assimilação da cultura organizacional.

#### **4 EXPERIÊNCIAS DE AMBIENTAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NO IFPA (2015-2024).**

Para aprofundar a compreensão sobre a ambientação de novos servidores em um contexto específico, foi conduzida uma pesquisa de campo no Instituto Federal do Pará (IFPA), com foco nas experiências vivenciadas no período de 2015 a 2024. Esta pesquisa utilizou uma abordagem hermenêutico-dialética, conforme proposta por Minayo e Costa (2019), envolvendo as etapas de ordenação, categorização e interpretação dos dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com questões abertas aplicadas a dez servidores (seis técnicos administrativos e quatro docentes) que ingressaram no IFPA no período estudado, sendo a identidade dos participantes preservada e identificada pela letra “P” seguida do ano de ingresso.

As entrevistas exploraram três eixos principais: as experiências de acolhimento, integração e socialização vivenciadas; a percepção sobre os impactos das práticas institucionais de ambientação na organização do IFPA; e sugestões para aprimorar esses processos.

Seguindo as orientações de Minayo e Costa (2019), foi elaborado um quadro, em que a primeira coluna refere-se a informação participante ano, as três colunas seguintes referem-se às unidades de sentido da entrevista realizada com cada participante. Na última coluna, apresenta-se um resumo do relato de cada participante em relação às unidades de sentido e ao final da coluna apresenta-se a síntese vertical das respostas dos participantes sobre cada unidades de sentido, em que são analisadas as convergências e divergências entre as falas dos participantes relacionada a cada unidade de sentido estabelecida.

**Quadro 2** - Sínteses do confronto das entrevistas.

Participante	Unidades de sentido			
Ano	Experiência de Ambientação	Impacto da Ambientação na Organização	Sugestões de Melhorias	Síntese horizontal
<b>P2015</b>	Tomei posse na Reitoria, recebi um acolhimento simples, com orientações e registros fotográficos. Fui bem recepcionada no campus, era um campus novo em início de funcionamento.	Uma boa recepção reflete positivamente na organização, enquanto uma má recepção pode ter efeitos negativos.	Fazer uma programação de acolhimento incluindo a apresentação do servidor em todos os setores para que todas as unidades conheçam o servidor e em qual setor ele está lotado.	Apesar de ter recebido acolhimento simples, observa-se que a participantes expressa memórias de uma experiência positiva desse período. Reconhece a importância da ambientação para a organização do IFPA, e a necessidade de melhorias.
<b>P2016</b>	Não fui bem acolhido, enfrentei muitas dificuldades por falta de suporte institucional, tive que me virar sozinho. Cheguei cheio de gás, mas recebi um pouco de balde de água fria.	Influência na organização, no funcionamento, na permanência dos servidores e na qualidade de vida no trabalho.	Fazer a formação inicial do servidor, instituir práticas de tutoria para o servidor ingressante.	A ausência de apoio institucional gerou Experiência de ambientação negativa, atribui a ambientação o potencial para integrar e reter o servidor. Reforça a necessidade de trabalhar a formação inicial do servidor.
<b>P2017</b>	Tomei posse na Reitoria. Fui recebida pelo diretor do campus e apresentada aos setores, porém, não me orientaram sobre meus direitos e deveres.	Servidores bem recepcionados se sentem integrados e motivados a participar ativamente de atividades, comissões e pesquisas.	Trabalhar a orientação do servidor no momento do ingresso, envolver as unidades finalísticas na recepção na Reitoria.	Mesmo com a experiência de ambientação insuficiente, a participante defende a ambientação como prática de motivação, participação e de desenvolvimento profissional.
<b>P2018</b>	A ambientação foi insuficiente. A integração com a equipe foi limitada, sem apresentação sobre o funcionamento organizacional,	O desempenho do novo servidor é diretamente influenciado pelo conhecimento da estrutura e dos fluxos internos, o que facilita sua atuação e gera segurança.	Continuar a cerimônia de posse coletiva, criar procedimentos de formação inicial focado na área de atuação do servidor.	A experiência de ambientação foi insuficiente. As dificuldades sinalizadas revelam a fragilidade institucional na condução dessa demanda.

	não havia estrutura física. Me adaptei por iniciativa própria e com a ajuda de alguns colegas.			
P2019	Não tive acolhimento formal. Não me apresentaram as unidades da reitoria por muito tempo, minha comunicação ficou limitada ao meu setor de lotação. Aos poucos devido a necessidade do serviço eu fui me apresentando nas unidades.	A ambientação proporciona mais segurança ao novo servidor para desenvolver as atividades e consequentemente reflete na qualidade dos serviços.	Manter a cerimônia de posse coletiva; Apresentar as unidades da reitoria aos novos servidores.	A ausência de uma recepção formal sugere a existência de uma memória de ambientação negativa marcada por falta de apoio institucional e por uma imagem institucional que remete a falta de integração entre as unidades.
P2020	Ingressei durante a Pandemia, senti falta de um acolhimento estruturado, pois a recepção foi breve, não me apresentaram os sistemas nem orientaram sobre o funcionamento institucional. Eu me senti jogado naquele momento.	O servidor ambientado aprende normas e funções ao longo do tempo, isso facilita a adaptação para entender a instituição e seus setores.	Apresentar a estrutura do IFPA no momento da posse coletiva. Orientar o servidor quanto aos sistemas utilizados e localização dos documentos institucionais.	A recepção impessoal e a falta de apoio institucional impactam negativamente o desenvolvimento profissional.
P2021	Tive cerimônia de posse, fui bem recepcionada pelos colegas do meu setor. Mas, enfrentei dificuldade para realizar os procedimentos iniciais, por falta de orientação. Eu não sabia por onde começar, não conhecia as unidades.	Principalmente quando se trata da primeira experiência profissional, como foi o meu caso. Ter esse suporte da instituição é fundamental, deixar o servidor mais seguro.	Criar uma cartilha ou manual com as orientações sobre os procedimentos iniciais que o servidor precisa realizar ao entrar em exercício para acessar os sistemas, requerer direitos entre outros.	Apesar da satisfação com a posse e lotação, a falta de informações sobre procedimentos iniciais gerou dificuldade. Sugere-se uma cartilha para orientar o servidor.



<b>P2022</b>	Embora a recepção na posse e no campus tenha sido boa, a falta de apoio na aprendizagem, com alguns colegas solícitos e outros desinteressados, gerou desconforto pela dependência.	Quando o novo servidor é bem ambientado ele tem a possibilidade de conhecer melhor as demandas do setor dele e fazer as atividades com mais segurança.	Planejar a integração do servidor na unidade; Criar um passo a passo sobre o fluxo das tarefas; definir previamente quem vai repassar as atividades ao novo servidor.	Avaliação positiva em relação ao acolhimento institucional. Porém com dificuldade na integração na unidade, devido à falta de uma estratégia institucional formal.
<b>P2023</b>	Tive uma cerimônia de posse bem organizada. Porém, enfrentei dificuldades no momento inicial na minha unidade. Tive a impressão que a minha chegada não estivesse tão prevista. No início fiquei meio que na "espera".	Se os servidores forem bem ambientados pelo órgão poderão atuar com qualidade e reproduzir a imagem do IFPA como um ambiente acolhedor.	Para melhorar, é necessário aprimorar a comunicação entre as unidades, avisar as unidades com antecedência sobre a chegada de novos servidores e oferecer uma formação inicial de pelo menos três dias	Acolhimento institucional satisfatório, porém a integração na unidade apresentou falha. Possivelmente devido à falta de comunicação.
<b>P2024</b>	Fui bem acolhida na minha unidade, nunca fui tratada como "a novata" sempre foi me dado espaço para opinar.	A ambientação influencia a qualidade do ensino. Compreender o trabalho e seu propósito é essencial para o servidor e para os objetivos do IFPA.	Realizar uma semana de ambientação do servidor para explicar sobre a estrutura organizacional, missão, missão e visão.	Avaliação positiva quanto o acolhimento, apoio e suporte recebido na unidade de lotação,
<b>Síntese Vertical</b>	Período de 2015 a 2020: Insuficiência ou ausência de iniciativas de iniciação. Apenas P2015 relata experiência positiva, o que pode estar relacionado à sua lotação em um campus em fase de formação. A partir de 2021, observa-se uma melhora significativa no	Há consenso entre os participantes de que a ambientação fortalece a estrutura organizacional e oferece segurança ao novo servidor. O consenso é que o conhecimento da estrutura e dos fluxos internos não só gera segurança, mas também facilita a integração, impactando positivamente a qualidade do trabalho e a imagem institucional do IFPA.	As sugestões de melhorias convergem para a necessidade de processos de ambientação mais abrangentes que englobe: acolhimento formal abrangente, formação e desenvolvimento, integração efetiva nas unidades e comunicação interna.	As experiências, percepções e sugestões dos participantes revelam a imagem institucional do IFPA ao longo do tempo, mostrando fragilidades, avanços, desafios e o potencial dos processos de ambientação para o desenvolvimento profissional e organização institucional.

	acolhimento, todos os ingressantes consideram que foram bem recepcionados; entretanto, quanto à integração nas unidades ainda persistem dificuldades.			
--	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Os relatos dos participantes revelaram uma evolução nas práticas de ambientação no IFPA, distinguindo-se dois períodos marcantes:

Período de 2015 a 2020: Insuficiência e Ausência de Práticas Institucionais. Nesse intervalo, a maioria dos participantes relatou a insuficiência ou ausência de iniciativas formais de ambientação, o que gerou uma percepção institucional predominantemente negativa. As experiências são frequentemente associadas à falta de acolhimento, suporte e orientação sobre a estrutura e o funcionamento institucional.

Servidores como P2016 e o P2018 expressaram ter enfrentado grandes dificuldades por falta de suporte institucional, necessitando de adaptação por iniciativa própria ou com auxílio limitado de colegas. O participante 2016 mencionou ter recebido um "pouco de balde de água fria" devido à falta de orientação e à percepção de não ser a área pretendida para o campus.

A comunicação e a integração com outras unidades da Reitoria eram limitadas, como relatou o P2019, cuja comunicação ficou restrita ao setor de lotação por muito tempo, apresentando-se em outras unidades apenas por necessidade do serviço.

Mesmo em 2020, durante a pandemia, o P2020 sentiu a falta de um acolhimento estruturado, sem apresentação de sistemas eletrônicos e ausência de orientação, culminando na sensação de ter sido "jogado" na instituição.

Apenas um participante desse período (P2015) descreveu uma experiência de acolhimento simples, mas positiva, que pode estar relacionada à sua lotação em um campus em fase de formação.

A partir de 2021, houve uma melhora significativa no processo de ambientação, em parte impulsionada pela promulgação do Decreto nº 9.991/2019 (Política Nacional

de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD) e pela criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PROGEP) no IFPA em 2020.

A implementação de cerimônias de posse coletiva foi um ponto de destaque. Participantes como o P2021 e o P2023 expressaram satisfação com essas cerimônias, que proporcionaram um primeiro contato positivo com a gestão e outros colegas, gerando um sentimento de acolhimento e importância para a instituição. Isso contribuiu para a construção de uma imagem institucional positiva e o desenvolvimento do sentimento de pertencimento.

Contudo, dificuldades persistentes ainda foram observadas na integração e socialização dos servidores dentro de suas unidades de lotação. Servidores como o P2021 e o P2023, embora satisfeitos com a posse, enfrentaram desafios para realizar procedimentos iniciais ou perceberam que sua chegada não estava totalmente prevista na unidade. A falta de apresentação da estrutura organizacional e de orientação sobre o fluxo de atividades nas unidades foram obstáculos relatados.

Observa-se que há um consenso entre os participantes de que uma ambientação bem estruturada fortalece a estrutura organizacional, gera segurança ao novo servidor e reflete positivamente na qualidade do trabalho e na imagem institucional do IFPA. O conhecimento da estrutura e dos fluxos internos é visto como um facilitador da integração. Em contrapartida, a ausência de processos adequados de ambientação pode gerar desconforto, ansiedade e frustração, impactando negativamente o desempenho profissional e a integração. O P2016, por exemplo, mencionou que a falta de acompanhamento e a percepção de não ser bem-vindo em sua área causaram uma "fragilidade e falha na condução institucional".

As sugestões dos participantes convergem para a necessidade de processos de ambientação mais abrangentes e institucionalizados, que englobam:

- Acolhimento formal e abrangente: Incluindo a apresentação do servidor em todos os setores da instituição.
- Formação e desenvolvimento: Propondo formação inicial focada na área de atuação e programas periódicos de treinamento.
- Integração efetiva nas unidades: Planejamento da integração, criação de um "passo a passo" para o fluxo das tarefas e definição de quem repassará as atividades.

- Melhoria da comunicação interna: Avisar as unidades com antecedência sobre a chegada de novos servidores.
- Recursos de apoio: Criação de cartilhas ou manuais com orientações sobre procedimentos iniciais, sistemas utilizados e localização de documentos institucionais.
- Programas de tutoria: Para auxiliar o servidor ingressante.
- Semanas de ambientação: Para explicar a estrutura organizacional, missão e visão do IFPA.

## CONCLUSÕES

A presente pesquisa, que combinou uma Revisão Sistemática de Literatura com um estudo de campo no Instituto Federal do Pará (IFPA), reforça que o processo de ambientação de novos servidores nos Institutos Federais de Educação ainda carece da devida relevância e, frequentemente, não possui a padronização e formalização necessárias. Além disso, a RSL demonstrou que as iniciativas de ambientação nos Institutos Federais ainda são incipientes e precisam de padronização, com uma quantidade reduzida de estudos sobre o tema, apontando para a insatisfação dos servidores.

A pesquisa de campo no IFPA ilustra, por meio de relatos concretos, as fragilidades e avanços nesse cenário. Observou-se que houve uma evolução nas práticas de ambientação no IFPA, com um período inicial (2015-2020) marcado pela insuficiência ou ausência de iniciativas formais, gerando dificuldades de adaptação e uma percepção institucional negativa, com servidores se sentindo "jogados" na instituição. No entanto, a partir de 2021, notou-se uma melhora significativa no acolhimento, impulsionada por políticas como o Decreto nº 9.991/2019 e a criação da PROGEP no IFPA, que resultaram em cerimônias de posse coletiva satisfatórias e um sentimento inicial de pertencimento.

Apesar dos avanços, o estudo de campo no IFPA revelou dificuldades persistentes na integração e socialização dos servidores dentro de suas unidades de lotação, com falhas na apresentação da estrutura organizacional e na orientação sobre o fluxo de atividades. A confusão e pouca clareza no uso dos termos "ambientação", "acolhimento", "socialização" e "integração", já observada na literatura

da RSL, também se manifesta nas lacunas percebidas pelos servidores do IFPA. Há um consenso entre os participantes do IFPA de que uma ambientação bem estruturada fortalece a organização, gera segurança ao novo servidor e reflete positivamente na qualidade do trabalho e na imagem institucional.

Desse modo, ambos os estudos – RSL e pesquisa de campo no IFPA – reforçam a necessidade de programas institucionalizados e padronizados que integrem acolhimento, socialização e integração de forma contínua. As sugestões dos participantes do IFPA convergem para a implementação de um programa de ambientação mais abrangente e formal, que inclua: acolhimento formal em todos os setores, formação inicial focada na área de atuação, planejamento da integração na unidade, melhoria da comunicação interna, criação de manuais e cartilhas de orientação, programas de tutoria e semanas de ambientação dedicadas.

A ausência de processos formais e a falta de clareza conceitual contribuem para a insatisfação dos servidores e podem impactar negativamente seu desempenho e bem-estar. Portanto, a implementação de uma ambientação como um processo relacional contínuo (acolhimento, socialização e integração) é vital para reduzir a ansiedade, estimular o pertencimento, promover o desenvolvimento profissional e facilitar a assimilação da cultura organizacional dos Institutos Federais de Educação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato/2019/2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato/2019/2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 18 jun. 2023.

COSTA, Efraim Menezes de Lima et al. **A inserção dos docentes ingressantes no contexto da EPT: um estudo de caso em um Instituto Federal da região Norte do Brasil.** 2022. Disponível em: <https://shre.ink/SzTA>. Acesso em 10 de jan.2024.

CORREIA, A. da S.; MONTEZANO, L. **Socialização organizacional em campus de Instituto Federal.** Revista Gestão em Análise, v. 8, n. 1, p. 104-118, 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/1974-Texto%20do%20Artigo-10401-9433-10-20190430%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/1974-Texto%20do%20Artigo-10401-9433-10-20190430%20(7).pdf). Acesso em 13 de mai.2024.

DELVAS, Rodrigo Leandro. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta**. 2017. Disponível em: <http://repositorio.ifam.edu.br/jspui/handle/4321/835>. Acesso em: 20 maio 2024.

FRANÇA, Janety Rodrigues de. **Socialização Organizacional: percepção dos técnicos administrativos do IFMA/Campus Buriticupu**. 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/123456789810%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/123456789810%20(1).pdf). Acesso em: 06 jun. 2024.

GENARI, Denise; IBRAHIM, Camila Vanessa Dobrovolski; IBRAHIM, Gibran Fernando. A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Holos**, v. 5, p. 313-328, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554850025.pdf>. Acesso em: 10 maio 2024.

GORI, Deine Danielle Lelis. **Socialização dos profissionais ingressantes do IFTO: acolhimento, integração e formação profissional**. Orientador: Weimar Silva Castilho. 2024. Dissertação de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), Instituto Federal do Tocantins (IFTO), Campus Palmas, Palmas, TO, 2024. Disponível em: [https://portal.iftto.edu.br/profept/dissertacoes/dissertacao\\_pe\\_deine\\_danielle\\_lelis\\_gori-1-compressed-compactado.pdf/view](https://portal.iftto.edu.br/profept/dissertacoes/dissertacao_pe_deine_danielle_lelis_gori-1-compressed-compactado.pdf/view). Acesso em 02 de jun. 2024

MIKOWAISKI, Gina et al. Caminhos de ambientação e socialização de novos servidores. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/123456789196%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/123456789196%20(2).pdf). Acesso em: 18 jun. 2024.

MIKOWAISKI, G.; VIEIRA, J. de A. **Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias**. *Revista Cocar*, [S. l.], v. 13, n. 27, p. 1131–1151, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/2890>. Acesso em: 26 jul. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, Antônio Pedro. Técnicas que fazem o uso da palavra, do olhar e da empatia: pesquisa qualitativa em ação. In: **Técnicas que fazem o uso da palavra, do olhar e da empatia: Pesquisa Qualitativa em Ação**. 2019. p. 63-63. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/cla-3475>. Acesso em 10 de jan. de 2024.

OLIVEIRA, G. C. V. de. **Aporte para a educação omnilateral: uma proposta para o acolhimento funcional de servidores públicos ingressantes no IFsul, campus Sapiroanga**. 2019, 65 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal Sul-rio-grandense, Charqueadas, 2019. Disponível em <http://omp.ifsul.edu.br/index.php/diretorioinstitucional/catalog/download/160/19/230-1?inline=1>. Acesso em 03 de jun.2024.

REGINATTO, Adriane et al. **A socialização organizacional no contexto do IFRS-Campus Farroupilha: sistematização de saberes para a gestão de pessoas**. 2022.

ROEVER, L. **Guia Prático de Revisão Sistemática e Metanálise**. 2020. Disponível em:

[https://konektacommerce.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/TEXT\\_SAMPLE\\_CONTENT/guia-pratico-de-revisao-sistematica-e-metanalise-178772-3.pdf](https://konektacommerce.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/TEXT_SAMPLE_CONTENT/guia-pratico-de-revisao-sistematica-e-metanalise-178772-3.pdf). Acesso em 20 de out. 2024

SALVATINO, Cláudia Cazetta Jerônimo. **Socialização, Acolhimento e Integração de Novos Servidores: Estudo de Caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul**. 2020. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal).

SAVIANI, D. et al. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, p. 151-168, 1994. Disponível em: <https://encurtador.com.br/cKHDG>. Acesso em 05 de mar.2023.

SANTOS, Valdecir. **Socialização Organizacional como Princípio Educativo do Trabalho, no IF Baiano - Bahia- SSA: Uma Proposta para a Receptividade Funcional de Novos Servidores Públicos do IF Baiano**. 2023.

SILVA, Francislene Rosas da. **O Processo de Acolhimento Institucional e Integração dos Servidores do Instituto Federal do Acre-Campus Cruzeiro Do Sul**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifac.edu.br/jspui/handle/123456789/13>. Acesso em 04 de fev. 2024.