

PROGRAMA DE EMBARQUE DA SEPLAN: UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA DE INTEGRAÇÃO DE SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA DO ESTADO DO PIAUÍ

SEPLAN BOARDING PROGRAM: AN INNOVATIVE EXPERIENCE FOR CIVIL SERVANT INTEGRATION IN THE DIRECT PUBLIC ADMINISTRATION OF THE STATE OF PIAUÍ

PROGRAMA DE EMBARQUE DE LA SEPLAN: UNA EXPERIENCIA INNOVADORA DE INTEGRACIÓN DE SERVIDORES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECTA DEL ESTADO DE PIAUÍ



10.56238/revgeov16n5-298

Karol Jefessom Alves de Sousa

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital

Instituição: Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

E-mail: kjefessom@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0878-6320>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7404366789187563>

Monique de Menezes Urra

Doutora em Ciência Política

Instituição: Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPER)

E-mail: monique.urra@seplan.pi.gov.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8656-5066>

Karinna Alves Amorim de Sousa

Doutora em Enfermagem

Instituição: Universidade Federal do Piauí (UFPI)

E-mail: karinnaduda@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1538-1275>

Karoline Vitória Gonçalves Fernandes

Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

Instituição: Universidade Federal do Piauí (UFPI)

E-mail: karolinekvg@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-9686-5091>

Maria Cláudia Fernandes Castro

Pós-Graduação *Lato Sensu* em MBA em Recursos Humanos 4.0

Instituição: Instituto de Pós - Graduação e Graduação (IPOG)

E-mail: mariaclaudia169@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-1993-8392>



Eduardo Mesquita da Silva

Especialista em Direito Constitucional

Instituição: Universidade Federal do Piauí (UFPI)

E-mail: mesquita.ems@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2865-7651>

RESUMO

O presente artigo examina a concepção, implementação e avaliação do Programa de Embarque da Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí (SEPLAN/PI), iniciativa considerada inovadora no âmbito da administração pública direta do Estado. O programa foi desenvolvido em 2025, no período de junho a setembro, após a conclusão do primeiro concurso da Carreira de Gestão Governamental, instituída pela Lei nº 8.202/2023. O certame foi regulamentado pelo Edital nº 01/2024, e as primeiras nomeações para o cargo de Analista Governamental ocorreram por meio do Decreto nº 23.844/2025, resultando na posse de 15 novos servidores que passaram a participar de uma formação inicial de 90 horas, com foco em cultura institucional, planejamento estratégico, ética, diversidade, perfil comportamental, competências e funcionamento das unidades administrativas da SEPLAN. O processo integrou ainda um sistema de mentoria estruturado em ciclos de 30, 60 e 90 dias, alinhado às diretrizes do estágio probatório definidas pelo Decreto nº 15.605/2014 e aos fundamentos do Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado, estabelecido pela Lei Complementar nº 013/1994. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com análise documental, observação participante e estudo de caso, complementada por dados obtidos por meio de questionários e enquetes aplicados durante o processo formativo. Os resultados indicam elevado nível de satisfação dos participantes, maior compreensão das funções institucionais e integração acelerada à cultura organizacional. Conclui-se que o Programa de Embarque representa um marco na profissionalização da gestão pública piauiense, com potencial de institucionalização e replicabilidade em outros órgãos, contribuindo para o fortalecimento da carreira recém-implementada e da capacidade estatal de gestão governamental.

Palavras-chave: Embarque. Mentoria. Gestão Estratégica de Pessoas.**ABSTRACT**

This article examines the design, implementation, and evaluation of the Embarkation Program of the State Planning Secretariat of Piauí (SEPLAN/PI), an initiative considered innovative in the context of direct public administration in the state. The program was developed in 2025, from June to September, after the conclusion of the first Government Management Career competition, established by Law No. 8,202/2023. The competition was regulated by Notice No. 01/2024, and the first appointments to the position of Government Analyst were made through Decree No. 23,844/2025, resulting in the hiring of 15 new civil servants who began participating in an initial 90-hour training program focused on institutional culture, strategic planning, ethics, diversity, behavioral profile, competencies, and the functioning of SEPLAN's administrative units. The process also included a mentoring system structured in cycles of 30, 60, and 90 days, in line with the probationary period guidelines defined by Decree No. 15,605/2014 and the fundamentals of the State Civil Servants Statute, established by Complementary Law No. 013/1994. The research adopts a qualitative approach, with documentary analysis, participant observation, and case studies, complemented by data obtained through questionnaires and surveys administered during the training process. The results indicate a high level of participant satisfaction, greater understanding of institutional functions, and accelerated integration into the organizational culture. It can be concluded that the Embarque Program represents a milestone in the professionalization of public management in Piauí, with potential for institutionalization

and replication in other agencies, contributing to the strengthening of the newly implemented career path and the state's capacity for government management.

Keywords: Onboarding. Mentoring. Strategic People Management.

RESUMEN

El presente artículo examina el diseño, la implementación y la evaluación del Programa de Embarque de la Secretaría de Estado de Planificación de Piauí (SEPLAN/PI), una iniciativa considerada innovadora en el ámbito de la administración pública directa del Estado. El programa se desarrolló en 2025, entre junio y septiembre, tras la conclusión del primer concurso de la Carrera de Gestión Gubernamental, instituida por la Ley n.º 8.202/2023. El concurso se reguló mediante la Convocatoria n.º 01/2024, y los primeros nombramientos para el cargo de Analista Gubernamental se realizaron mediante el Decreto n.º 23.844/2025, lo que dio lugar a la incorporación de 15 nuevos funcionarios que pasaron a participar en una formación inicial de 90 horas, centrada en la cultura institucional, la planificación estratégica, la ética, la diversidad, el perfil conductual, las competencias y el funcionamiento de las unidades administrativas de la SEPLAN. El proceso también incluyó un sistema de tutoría estructurado en ciclos de 30, 60 y 90 días, en consonancia con las directrices del período de prueba definidas por el Decreto n.º 15.605/2014 y los fundamentos del Estatuto de los Funcionarios Públicos Civiles del Estado, establecido por la Ley Complementaria n.º 013/1994. La investigación adopta un enfoque cualitativo, con análisis documental, observación participante y estudio de caso, complementado con datos obtenidos mediante cuestionarios y encuestas aplicados durante el proceso formativo. Los resultados indican un alto nivel de satisfacción de los participantes, una mayor comprensión de las funciones institucionales y una integración acelerada en la cultura organizativa. Se concluye que el Programa de Embarque representa un hito en la profesionalización de la gestión pública de Piauí, con potencial de institucionalización y replicabilidad en otros organismos, contribuyendo al fortalecimiento de la carrera recién implementada y de la capacidad estatal de gestión gubernamental.

Palabras clave: Embarque. Mentoría. Gestión Estratégica de Personas.



1 INTRODUÇÃO

A profissionalização da administração pública brasileira tem sido crescentemente relacionada à necessidade de aprimorar a capacidade estatal de formular, coordenar, implementar e avaliar políticas públicas de forma eficiente e orientada a resultados. Nas últimas décadas, reformas gerenciais, a busca por maior racionalidade administrativa e o avanço das práticas de governança têm impulsionado a reestruturação de carreiras públicas e a adoção de modelos de gestão baseados em competências, meritocracia e desenvolvimento contínuo (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018). Esse movimento reflete o reconhecimento de que o desempenho governamental depende, em grande medida, de uma burocracia profissionalizada, estável e tecnicamente qualificada.

Nesse cenário, o Estado do Piauí instituiu, por meio da Lei nº 8.202, de 1º de novembro de 2023, a Carreira de Gestão Governamental, criada com o propósito de fortalecer funções estratégicas vinculadas ao planejamento, monitoramento, coordenação e modernização da gestão pública estadual. A carreira estabeleceu o cargo de Analista Governamental, com 90 vagas distribuídas entre a Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) e a Secretaria de Estado da Administração (SEAD), conforme disciplinado no Edital do Concurso Público nº 01/2024.

O primeiro certame transcorreu ao longo de 2024, incluindo a etapa obrigatória do curso de formação, finalizada em 2025. As primeiras nomeações destinadas à SEPLAN ocorreram por meio do Decreto nº 23.844, de 22 de maio de 2025, publicado no Diário Oficial nº 96/2025. Entre os 20 candidatos nomeados, 15 tomaram posse e passaram, imediatamente, a integrar o Programa de Embarque da SEPLAN, coordenado pela Gestão de Pessoas da Secretaria.

Mais do que um processo de acolhimento inicial, o Programa de Embarque configurou-se como uma jornada estruturada de integração e desenvolvimento, composta por formação intensiva de 90 horas, nos turnos manhã e tarde, análise de perfil comportamental, definição de lotação baseada em competências e acompanhamento sistemático por meio de mentoria em ciclos de 30, 60 e 90 dias. Trata-se de iniciativa inédita na administração pública direta do Estado do Piauí, tanto pela complexidade metodológica quanto pela articulação com o planejamento estratégico institucional e com a política de gestão de pessoas da SEPLAN.

Além disso, o programa dialoga diretamente com o marco normativo que rege a atuação dos servidores públicos estaduais, especialmente a Lei Complementar nº 013/1994, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Piauí, e o Decreto nº 15.605/2014, que trata do estágio probatório e da avaliação especial de desempenho. Ao estruturar uma trilha formativa aprofundada, a SEPLAN fortalece o desenvolvimento inicial do servidor e qualifica as condições para sua avaliação durante os três primeiros anos de exercício.

Assim, o objetivo deste artigo é analisar o Programa de Embarque da SEPLAN sob uma perspectiva institucional, metodológica e formativa, examinando suas etapas, resultados, contribuições



para a consolidação da Carreira de Gestão Governamental e potencial de replicabilidade como boa prática na administração pública estadual. Esta análise busca contribuir para o debate sobre inovação em gestão de pessoas no setor público, destacando iniciativas que fortalecem a capacidade governamental e promovem a integração qualificada de novos servidores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresenta os principais referenciais teóricos que fundamentam o Programa de Embarque da SEPLAN, destacando conceitos de gestão estratégica de pessoas, processos de onboarding no setor público e profissionalização das carreiras estatais. As obras selecionadas auxiliam na compreensão dos elementos estruturantes da integração organizacional e dos modelos contemporâneos de desenvolvimento de servidores públicos.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Nas últimas décadas, observa-se um movimento consistente de transformação da administração pública brasileira, com a incorporação de práticas voltadas à eficiência, inovação e responsabilidade institucional. A gestão de pessoas, que antes se apoiava em modelos burocráticos e prescritivos, passou a adotar referenciais vinculados às competências, desempenho e resultados (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) destaca que a gestão por competências representa uma evolução em relação aos modelos tradicionais, porque permite identificar lacunas, direcionar o desenvolvimento e alinhar capacidades individuais às estratégias organizacionais. No setor público, segundo Fischer (2019), esse alinhamento ganha relevância adicional, pois a execução das políticas públicas depende da qualificação técnica dos servidores e da maturidade institucional dos órgãos.

Fischer (2019, p. 78) enfatiza que “a gestão estratégica de pessoas requer vincular o desenvolvimento profissional diretamente ao planejamento organizacional”, especialmente em contextos de alta complexidade decisória — característica típica de secretarias de planejamento, administração e fazenda. Assim, programas estruturados de integração e desenvolvimento inicial fortalecem a adaptação dos servidores e reduzem o tempo necessário para que assumam responsabilidades estratégicas.

2.2 ONBOARDING E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de onboarding, compreendido como a socialização planejada de novos servidores, tem sido reconhecido pela literatura como elemento central para o desempenho futuro e para a permanência no serviço público. Bauer e Erdogan (2012) demonstram que programas bem estruturados ampliam o engajamento, reduzem a ansiedade inicial e aceleram a aprendizagem.



Para Denhardt e Denhardt (2015), a socialização organizacional no setor público exige ainda maior cuidado, pois envolve a internalização de valores republicanos, princípios constitucionais e normas específicas que orientam o comportamento profissional. Os autores ressaltam que a integração inicial não deve se restringir à transmissão de informações, mas sim constituir uma experiência de orientação ética, cultural e institucional.

Bauer e Erdogan (2012) identificam quatro pilares essenciais do onboarding eficaz: clarificação, cultura, confiança e conexão. Esses elementos se articulam para proporcionar aos novos servidores um ambiente que favoreça a compreensão do trabalho, o alinhamento à missão institucional e a construção de redes de colaboração.

2.3 CARREIRAS DE ESTADO E PROFISSIONALIZAÇÃO

A literatura sobre carreiras estratégicas evidencia que processos robustos de integração estão diretamente associados à capacidade de atuação dos servidores ao longo do tempo. Abrucio e Loureiro (2018) analisam a trajetória das carreiras de gestão governamental no Brasil e destacam que a profissionalização do Estado depende de sistemas permanentes de formação, mentoria e acompanhamento institucional.

Os autores afirmam que “as carreiras de gestão constituem o núcleo profissional responsável por assegurar coerência, continuidade e capacidade analítica na formulação de políticas públicas” (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018, p. 42). Assim, iniciativas voltadas ao fortalecimento do ingresso, como cursos de formação e programas estruturados de integração, tornam-se indispensáveis para consolidar carreiras de Estado.

Ao instituir a carreira de Gestão Governamental em 2023, o Piauí aproxima-se das melhores práticas nacionais e introduz uma inovação relevante ao adotar um programa de embarque estruturado desde o primeiro dia de exercício, em consonância com modelos contemporâneos de desenvolvimento institucional.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória, seguindo as proposições de Yin (2015) para estudos de caso. A escolha desse delineamento justifica-se pela natureza inovadora do Programa de Embarque da SEPLAN e pela necessidade de compreender suas dinâmicas internas, processos formativos e impactos sobre os novos servidores.

3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental contemplou legislação, normativos e instrumentos internos relacionados à carreira e ao estágio probatório. Foram examinados:



- Lei nº 8.202/2023;
- Lei Complementar nº 013/1994;
- Decreto nº 15.605/2014;
- Edital nº 01/2024;
- Decreto nº 23.844/2025;
- Documentos internos da SEPLAN, planos de formação, manual de mentores e mentorados, relatórios de mentoria e demais materiais didáticos.

Esse conjunto de documentos possibilitou compreender a base normativa que sustenta a carreira e os parâmetros que orientam o Programa de Embarque.

3.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação participante foi realizada pela Diretoria de Gestão Estratégica para pessoas durante todas as etapas da formação, abrangendo reuniões de mentoria, atividades expositivas e momentos de encontros individuais e coletivos. Esse acompanhamento direto permitiu identificar percepções, desafios, interações e práticas pedagógicas adotadas ao longo do processo.

3.3 ESTUDO DE CASO

O Programa de Embarque foi analisado como estudo de caso único, dada sua singularidade e caráter pioneiro na administração pública estadual do Piauí. A abordagem permite compreender a complexidade das ações, bem como relacionar elementos estruturais, pedagógicos e organizacionais (YIN, 2015).

3.4 QUESTIONÁRIOS E ENQUETES

Para avaliar a experiência dos novos servidores, foram analisados quizzes avaliativos aplicados ao final de cada módulo, além de enquetes de percepção sobre a mentoria, ambientação institucional e adequação da lotação. As respostas ofereceram subsídios importantes para a análise dos resultados e para a compreensão da experiência dos participantes.

3.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, organizada nas seguintes categorias:

- Integração institucional;
- Aprendizagem e desenvolvimento;
- Cultura organizacional;



- Mentoria;
- Satisfação dos participantes.

Essa sistematização permitiu identificar padrões de respostas e convergências entre as percepções dos novos servidores.

3.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção analisa os principais achados do Programa de Embarque da SEPLAN/PI, articulando-os aos referenciais teóricos da gestão estratégica de pessoas, do onboarding e da profissionalização no serviço público. Os resultados revelam não apenas a efetividade das ações implementadas, mas também sua aderência às melhores práticas nacionais e internacionais.

3.7 ESTRUTURA GERAL DA FORMAÇÃO (90H)

A formação inicial, composta por 90 horas, abrangeu conteúdos fundamentais sobre missão, visão e valores institucionais; planejamento estratégico; estrutura organizacional; principais programas e projetos; ética e integridade; diversidade, equidade e inclusão; além de quizzes avaliativos voltados à fixação dos conteúdos.

Essa abordagem estruturada encontra respaldo no modelo de socialização organizacional de Bauer e Erdogan (2012), segundo o qual programas de onboarding robustos devem integrar dimensões como cultura, clareza de papéis, relacionamento e acompanhamento. Ao reduzir assimetrias de informação e proporcionar uma compreensão sistêmica da SEPLAN, a formação contribuiu para acelerar o processo de adaptação e aumentar a segurança psicológica dos novos servidores.

Além disso, o caráter institucional da formação reforça o alinhamento estratégico entre competências individuais e os objetivos organizacionais — aspecto central na perspectiva de Fischer (2019), que destaca a importância da profissionalização baseada em resultados no setor público.

3.8 ANÁLISE DE PERFIL COMPORTAMENTAL E LOTAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

A utilização de instrumentos de análise de perfil para subsidiar a lotação foi um dos diferenciais metodológicos do programa. A partir de diagnósticos comportamentais, tornou-se possível alinhar as características individuais dos servidores às demandas específicas das superintendências e diretorias.

Essa prática reforça o modelo de gestão estratégica de pessoas orientado a competências, no qual a alocação adequada é determinante para o desempenho institucional (FISCHER, 2019). No caso da SEPLAN, a lotação assertiva reduziu a necessidade de realocações posteriores, aumentou a satisfação inicial dos servidores e fortaleceu a correspondência entre perfil funcional e atribuições.



A adoção dessa ferramenta também representou um avanço em relação ao modelo tradicional de lotação automática, frequentemente criticado na literatura por desconsiderar elementos subjetivos importantes da atuação profissional.

3.9 MENTORIA ESTRUTURADA (30, 60 E 90 DIAS)

A implementação da mentoria em ciclos de 30, 60 e 90 dias possibilitou acompanhamento sistemático, apoio contínuo e aprendizagem situada. Segundo Garvey, Stokes e Megginson (2018), a mentoria cumpre papel estratégico ao promover senso de segurança, reduzir incertezas, potencializar a autonomia e fortalecer vínculos institucionais.

Na SEPLAN, os resultados qualitativos coletados nas pesquisas mostram que:

- os mentorados sentiram maior confiança no desempenho das atividades;
- os mentores se perceberam corresponsáveis pelo desenvolvimento profissional dos recém-chegados;
- houve maior integração entre diretorias.

A presença estruturada de mentores atuou como mecanismo de socialização organizacional e de fortalecimento da cultura interna — aspectos centrais nas políticas contemporâneas de gestão pública.

3.10 PERCEPÇÕES DOS NOVOS SERVIDORES

A análise quantitativa das respostas coletadas nos ciclos de 30, 60 e 90 dias revela uma trajetória positiva de adaptação e desenvolvimento. Em uma escala de 1 a 5, a nota média de adaptação ao trabalho evoluiu de 3,8 para 4,8, demonstrando uma integração progressiva e consistente ao ambiente organizacional. Essa melhoria contínua está alinhada com a estruturação da mentoria em ciclos, que proporcionou suporte adequado em cada fase da jornada inicial.

Os fatores que mais contribuíram para essa adaptação, foram a 'troca com a equipe' (96% dos participantes), seguida pelo 'próprio esforço e aprendizado' (63%) e pelo 'apoio da liderança' (60%). Essa combinação de elementos reflete a efetividade do modelo de onboarding adotado, que equilibra socialização organizacional, autonomia e suporte hierárquico.

Após 90 dias, a totalidade dos participantes (100%) afirmou perceber desenvolvimento profissional. Adicionalmente, a satisfação com a lotação e atribuições, medida no terceiro ciclo, apresentou percentual de 88,8% dos servidores classificando-se como 'satisfeitos' ou 'muito satisfeitos'. Esses resultados corroboram a eficácia da abordagem de lotação baseada em competências e perfil comportamental, reduzindo a necessidade de realocações e aumentando o engajamento inicial.

Tais resultados evidenciam que o programa contribuiu para:



- construção da identidade profissional,
- apropriação do papel institucional,
- redução do tempo de aprendizagem,
- engajamento e motivação inicial,
- fortalecimento da cultura organizacional da SEPLAN.

Esses indicadores são compatíveis com experiências exitosas de onboarding em órgãos públicos inovadores, reforçando a posição da SEPLAN como referência em profissionalização.

3.11 DISCUSSÃO

Os resultados demonstram forte aderência aos quatro pilares do onboarding apresentados por Bauer e Erdogan (2012):

Clarificação: compreensão nítida dos papéis, expectativas e processos.

Confiança: suporte contínuo via mentoria e acompanhamento institucional.

Cultura: transmissões estruturadas de valores, comportamentos e normas.

Conexão: fortalecimento das relações entre novos servidores, equipes e lideranças.

A experiência também converge com o modelo de profissionalização do Estado defendido por Abrucio e Loureiro (2018), que ressaltam a importância de sistemas de ingresso qualificados, socialização bem estruturada e desenvolvimento contínuo.

Ao articular formação ampla, mentoria, lotação orientada a competências e avaliação sistemática, o Programa de Embarque da SEPLAN/PI representa um avanço inédito no serviço público estadual, constituindo-se como uma experiência inovadora, replicável e alinhada à agenda contemporânea de gestão estratégica de pessoas.

4 RECOMENDAÇÕES PARA REPLICAÇÃO EM OUTROS ÓRGÃOS

O êxito que observamos no Programa de Embarque da SEPLAN não apenas valida a metodologia adotada, mas também oferece caminhos concretos para sua aplicação em outras instituições. Um dos aprendizados mais relevantes foi a flexibilidade da trilha formativa: 90 horas iniciais mostraram-se adaptáveis, permitindo que cada órgão preserve eixos fundamentais — como ética, planejamento e diversidade — enquanto ajusta conteúdos específicos à sua realidade.

Outro aspecto que merece destaque é o modelo de mentoria em ciclos. A experiência demonstrou que encontros estruturados em 30, 60 e 90 dias, com materiais de apoio e devolutivas periódicas, criam um ambiente de confiança e suporte que acelera significativamente a integração. Esse formato pode ser facilmente replicado, exigindo principalmente o comprometimento das lideranças e a preparação adequada dos mentores.



No que diz respeito à alocação inicial, a análise de perfil comportamental mostrou-se uma ferramenta valiosa. Ao invés de lotações automáticas — prática ainda comum no serviço público —, a correspondência entre competências individuais e demandas das unidades resultou em maior satisfação e menor necessidade de realocações posteriores.

Por fim, vale ressaltar a importância da avaliação contínua. As pesquisas aplicadas em diferentes momentos permitiram ajustes em tempo real e ofereceram uma visão dinâmica do processo de adaptação. Para replicar essa experiência, sugere-se a criação de manuais operacionais que detalhem etapas, instrumentos e fluxos, garantindo consistência sem perder a capacidade de adaptação local.

5 CAMINHOS PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA

Para que a iniciativa transcenda seu caráter piloto e se torne política de Estado, algumas medidas institucionais se mostram necessárias. Em primeiro lugar, a incorporação formal ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas da secretaria daria ao programa status de meta estratégica, com responsabilidades e prazos definidos.

Do ponto de vista normativo, a elaboração de uma Instrução Normativa específica poderia estabelecer diretrizes claras sobre ciclos, papéis e atribuições, conferindo segurança jurídica e previsibilidade ao processo. Naturalmente, essa formalização deve vir acompanhada de previsão orçamentária dedicada, assegurando recursos para formação, mentoria e materiais didáticos ano após ano.

Uma parceria estratégica com a Escola de Governo do Estado do Piauí também se apresenta como oportunidade valiosa. A expertise pedagógica da instituição poderia enriquecer os módulos formativos, enquanto a certificação de mentores agregaria reconhecimento profissional à função. Nesse sentido, a criação de um banco de mentores certificados — um cadastro de servidores capacitados e disponíveis para acompanhar novos colegas — fortaleceria a sustentabilidade do programa ao longo do tempo.

5.1 PERSPECTIVAS FUTURAS: EXPANSÃO E SUSTENTABILIDADE

Olhando para além da consolidação imediata, o programa guarda potencial para evolução em várias frentes — especialmente em um contexto de transformação digital do serviço público. A digitalização da trilha formativa surge como passo natural num contexto de transformação digital do serviço público. Um ambiente virtual de aprendizagem, com módulos assíncronos, vídeos institucionais e fóruns de discussão, ampliaria o alcance do programa e ofereceria maior flexibilidade aos participantes.



Em paralelo, o desenvolvimento de uma plataforma permanente de integração poderia centralizar materiais, agendar mentorias, administrar formulários de avaliação e consolidar indicadores — criando, assim, um repositório vivo da experiência organizacional.

Não menos importante é a possível expansão para outras carreiras estaduais. A metodologia testada na SEPLAN mostrou-se robusta o suficiente para ser adaptada a servidores de áreas técnicas, administrativas e de suporte, transformando o onboarding de prática isolada em política transversal de gestão de pessoas.

Para mensurar o impacto real da iniciativa no longo prazo, seria valioso estabelecer indicadores que relacionem a integração inicial com desempenho posterior, permanência na carreira e contribuição a resultados institucionais. Por fim, a institucionalização de uma revisão metodológica anual — incorporando sistematicamente os feedbacks de participantes, mentores e gestores — garantiria que o programa continue evoluindo junto com a organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Embarque da SEPLAN configura-se, assim, como uma iniciativa inédita e estruturante na administração pública piauiense. Mais do que um simples processo de acolhimento, ele representou uma jornada intencional de integração profissional e institucional que acelerou a adaptação dos Analistas Governamentais e fortaleceu os alicerces da recém-criada carreira de Gestão Governamental.

Os resultados observados — desde a alta satisfação dos participantes até a maior clareza sobre atribuições e cultura organizacional — evidenciam algo fundamental: investir na chegada qualificada de servidores é investir na capacidade estatal de planejar, executar e avaliar políticas públicas. A experiência demonstrou que é perfeitamente viável conciliar inovação metodológica, rigor normativo e efetividade prática, construindo pontes sólidas entre a entrada no serviço público e a atuação estratégica.

Por fim, a experiência da SEPLAN deixa um legado concreto: um modelo de integração testado na prática e validado pelos próprios servidores. Ele se apresenta não como caso isolado, mas como referência tangível para outras secretarias que queiram investir na chegada qualificada de seus novos talentos. Sua replicação e institucionalização podem significar um salto na profissionalização da gestão pública no Piauí, transformando boas práticas em política de Estado e contribuindo, em última instância, para um governo mais ágil, integrado e orientado a resultados.



REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Burocracia, democracia e reformas: a trajetória das carreiras de gestão no Brasil**. São Paulo: FGV, 2018.
- BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. **Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees**. In: ZEDECK, S. (Ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: APA, 2012.
- BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DENHARDT, Robert; DENHARDT, Janet. **The New Public Service: Serving, Not Steering**. New York: Routledge, 2015.
- FISCHER, André Luiz. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2019.
- GARVEY, Bob; STOKES, Paul; MEGGINSON, David. **Coaching and Mentoring: Theory and Practice**. London: Sage, 2018.
- PIAUÍ. **Lei Complementar nº 013, de 03 de janeiro de 1994**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Piauí. Teresina, 1994.
- PIAUÍ. **Decreto nº 15.605, de 02 de abril de 2014**. Dispõe sobre o estágio probatório e avaliação especial do servidor. Teresina, 2014.
- PIAUÍ. **Lei nº 8.202, de 01 de novembro de 2023**. Institui a Carreira de Gestão Governamental do Estado do Piauí. Teresina, 2023.
- PIAUÍ. **Decreto nº 23.844, de 22 de maio de 2025**. Dispõe sobre nomeações para o cargo de Analista Governamental. Diário Oficial nº 96, Teresina, 2025.
- SEAD/SEPLAN. **Edital do Concurso Público nº 01/2024**. Teresina, 2024.

