



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO AMORIM DA COSTA SANTOS

**A abordagem de apadrinhamento como estratégia de socialização
organizacional numa indústria com alta taxa de rotatividade**

RIO VERDE
2025

EDUARDO AMORIM DA COSTA SANTOS

**A abordagem de apadrinhamento como estratégia de socialização
organizacional numa indústria com alta taxa de rotatividade**

Trabalho de Conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração do Instituto Federal de
Ciência e Tecnologia Goiano-Campus
Rio Verde

Orientadora: Prof^a Dra. Lídia Nunes de
Ávila Carvalhaes

**RIO VERDE
2025**

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

A524 Amorim da Costa Santos, Eduardo
A abordagem de apadrinhamento como estratégia de socialização organizacional numa indústria com alta taxa de rotatividade /
Eduardo Amorim da Costa Santos. Rio Verde 2025.

18f.

Orientadora: Profª. Dra. Lídia Nunes de Ávila Carvalhaes.
Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 0220293 -
Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus Rio

I. Título.

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem resarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese (doutorado)	Artigo científico
Dissertação (mestrado)	Capítulo de livro
Monografia (especialização)	Livro
TCC (graduação)	Trabalho apresentado em evento

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documento assinado digitalmente
gov.br EDUARDO AMORIM DA COSTA SANTOS
Data: 11/12/2025 11:06:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

/ /
Local Data

Ciente e de acordo:

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Documento assinado digitalmente
gov.br LIDIA NUNES DE AVILA CARVALHAES
Data: 11/12/2025 13:31:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do(a) orientador(a)



Ata nº 47/2025 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos **vinte e oito** dias do mês de novembro de 2025 às 09h00, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Dra. Lídia Nunes de Ávila Carvalhaes (orientadora), Dra. Cássia da Silva Castro Arantes (membro) e Me. Jhonata Sato de Lima (membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado “A abordagem de apadrinhamento como estratégia de socialização organizacional numa indústria com alta taxa de rotatividade” do estudante Eduardo Amorim da Costa Santos, Matrícula nº 2022102202930317 do Curso de Bacharelado em Administração do IF Goiano – Campus Rio Verde. A palavra foi concedida ao estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela **APROVAÇÃO** do estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

(Assinado Eletronicamente)

Ma. Lídia Nunes de Ávila Carvalhaes

Orientadora

Dra. Cássia da Silva Castro Arantes

(Assinado Eletronicamente)

Membro

(Assinado Eletronicamente)

Me. Jhonata Sato de Lima

Membro

Observação:

O(a) estudante não compareceu à defesa do TC.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Lidia Nunes de Avila Carvalhaes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 01/12/2025 09:08:50.
- **Jhonata Sato de Lima, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 01/12/2025 16:20:53.
- **Cassia da Silva Castro Arantes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 01/12/2025 16:42:10.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 01/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 768432

Código de Autenticação: 353b5dde99



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, pela força e sabedoria ao longo de toda a minha trajetória no IF Goiano – Campus Rio Verde. Dedico esta conquista aos meus pais, Edivan e Fabiana, que foram a base para que eu chegassem até aqui. À minha irmã, Edvânia, por todo o companheirismo e apoio. Um agradecimento especial aos meus tios, Dáguma e Mauro, que não mediram esforços e me prestaram todo o suporte necessário para a conclusão desse curso. Por fim, gratidão à minha orientadora, Professora Lídia Nunes de Ávila Carvalhaes, foi importante e necessária para a construção e o sucesso desse estudo. A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta jornada, o meu muito obrigado.

RESUMO

A alta rotatividade (*turnover*) de pessoas representa um desafio significativo para a estabilidade e a produtividade das organizações. Este trabalho tem como objetivo analisar a abordagem do programa de apadrinhamento como uma ferramenta estratégica de socialização organizacional (*onboarding*) para a redução da rotatividade de colaboradores no período de experiência. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso com observação participante em uma indústria de grande porte do setor alimentício, localizada em Rio Verde – GO. O estudo detalha a estrutura do programa de apadrinhamento, desde o processo de seleção e capacitação dos padrinhos e colaboradores até o seu acompanhamento diário durante o período de 90 dias. Os resultados apontam que o programa de padrinhos possui forte influência no acolhimento e na socialização de novos integrantes no ambiente operacional, favorecendo a criação de vínculos desde o primeiro dia de trabalho e contribuindo para a redução do *turnover*. Em contrapartida, alguns desafios são apresentados: a sobrecarga dos padrinhos, a definição de papéis e a relação com a liderança direta, bem com a necessidade de indicadores que permitam uma análise mais pormenorizada dessa estratégia. Como contribuições, o estudo propõe a criação de um *dashboard* para o monitoramento contínuo dos resultados do apadrinhamento, além da implementação de um programa de bonificação, a fim de reconhecer e valorizar o desempenho dos padrinhos que se destacam no acompanhamento dos novos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Socialização Organizacional. Rotatividade. Programa de Apadrinhamento.

ABSTRACT

High employee turnover represents a significant challenge to the stability and productivity of organizations. This study aims to analyze the buddy program approach as a strategic organizational socialization (onboarding) tool for reducing employee turnover during the probationary period. The research was conducted through a case study with participant observation in a large food industry company located in Rio Verde, Goiás, Brazil. The study details the structure of the buddy program, from the selection and training process of mentors and employees to their daily monitoring during the 90-day period. The results indicate that the buddy program has a strong influence on the welcoming and socialization of new members in the operational environment, favoring the creation of bonds from the first day of work and contributing to the reduction of turnover. Conversely, some challenges are presented: the overload on buddies, the definition of roles and the relationship with direct leadership, as well as the need for indicators that allow for a more detailed analysis of this strategy. As contributions, the study proposes the creation of a dashboard for the continuous monitoring of the mentoring results, in addition to the implementation of a bonus program, in order to recognize and value the performance of the mentors who excel in the follow-up of new employees.

Key words: Human Resources Management. Organizational Socialization. Turnover. Buddy Program.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de Pessoas e Socialização Organizacional (<i>Onboarding</i>)	13
2.2 Rotatividade (<i>Turnover</i>) e seus Impactos Organizacionais	14
2.3 Processo de Integração e o Programa de Padrinhos	15
3. METODOLOGIA	18
4. ESTUDO DE CASO.....	19
4.1 Admissão e Processo de integração.....	19
4.2 Programa de Padrinhos	20
4.3 Análise de Impacto e Resultados do Programa na Gerência	23
4.4 Desafios e Pontos de Melhoria do Programa.....	24
4.5 Criação de <i>Dashboard</i> de Avaliação de Desempenho dos Padrinhos	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Taxa de *turnover* do ano de 2025. 24

1. INTRODUÇÃO

A alta rotatividade de funcionários de uma empresa, conhecida como *turnover*, é um indicativo central nas organizações para tomada de decisões, pois, ao ser analisado, os resultados podem afetar todo setor operacional da empresa. Este indicador se refere à quantidade de empregados contratados e desligados dentro de um período, que pode ser quinzenal, mensal ou anual, sendo esses desligamentos classificados como **voluntários** (quando o colaborador decide rescindir seu contrato) ou **involuntários** (quando a organização decide a rescisão). A rotatividade de pessoas influencia diretamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto fundamental na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

No Brasil existe uma diferença na distribuição de empregos em termos regionais, o que acaba sendo um dos pontos relevantes para essa temática, com algumas regiões tendo muitas oportunidades, enquanto outras enfrentam números alarmantes de desemprego. Esse fato faz com que muitas pessoas, em busca de melhores condições de trabalho, acabem sendo obrigadas a migrar de seu local de origem. Chiavenato (2014) ressalta que comum o desencontro entre o mercado de trabalho e o mercado de candidatos, fazendo com que muitas pessoas se predisponham a deixar seus empregos atuais para tentar melhores oportunidades em outras organizações. Assim, a desigualdade regional leva os trabalhadores a se deslocarem para centros que oferecem mais oportunidades de emprego e melhores condições de inserção profissional.

Nesse contexto, é necessário que as organizações se preocupem não apenas com o ambiente de trabalho, mas também com fatos externos que influenciam o bem-estar de seus colaboradores, como as condições de transporte público, a segurança no trajeto, e fatores econômicos da área em que o novo colaborador está se instalando.

O programa de padrinhos emerge como uma solução vantajosa para acolher e reter funcionários na empresa frente a esses obstáculos. De maneira geral, o padrinho é um colaborador experiente que ajuda o novo funcionário durante sua integração inicial. Sua função é atuar como um ponto de apoio, auxiliando na adaptação do novo membro ao ambiente da empresa. Esse suporte ajuda a minimizar os desafios comuns durante o período de experiência e pode aumentar a retenção do funcionário.

Nesse sentido, o estudo, aqui apresentado, foi realizado em uma empresa localizada em Rio Verde, no estado de Goiás, uma das maiores unidades industriais da companhia. Uma

potência do setor alimentício do mundo, resultado da fusão entre marcas, que atua no processamento e comercialização de carnes, alimentos processados e refeições prontas, com presença nacional e internacional.

A escolha do tema foi motivada por ser uma área em que eu¹, como funcionário da empresa e acadêmico do curso de administração, tenho muito interesse em estudar e aprofundar no campo da gestão de pessoas. Estou na companhia há três anos, iniciei a carreira como jovem aprendiz, fui efetivado a assistente administrativo e atualmente sou analista de rotinas trabalhistas. Nesta função desempenho algumas atividades na área de atendimento e suporte aos colaboradores da empresa, além de prestar assistência e controle de benefícios oferecidos.

Ademais, justifica-se a escolha em virtude da minha vivência profissional, observando o processo de integração de colaboradores provenientes de diversas regiões do Brasil e até de países vizinhos. Essa experiência despertou meu interesse em compreender de forma mais profunda os desafios enfrentados por essas pessoas ao se adaptarem a um novo ambiente de trabalho. Além disso, a proximidade com o indicador de *turnover* e o fácil acesso a informações relacionadas ao processo de acolhimento motivaram a investigar como o programa de apadrinhamento pode contribuir para a socialização e retenção de novos colaboradores na empresa.

Adicionado a isso, o tema representa uma oportunidade para conhecer detalhes do ambiente operacional e vivenciar como as práticas de acolhimento são executadas na rotina produtiva. Além de que a unidade atua de forma vigorosa na produção e exportação, possuindo aproximadamente 7300 empregados, o que a torna um ponto focal na análise de estratégias de retenção, devido ao seu porte e à sua forma operacional. Importante notar que, a cidade de Rio Verde, localizada em Goiás, é um dos principais polos do agronegócio brasileiro, atraindo muitos trabalhadores de diferentes regiões do país, o que desafia a integração social e cultural no âmbito das empresas locais².

Por conseguinte, este trabalho objetiva analisar a abordagem do programa de padrinhos como ferramenta de socialização organizacional na redução da rotatividade de colaboradores, por meio de um estudo de caso em uma empresa situada na cidade de Rio Verde - GO.

¹O uso da primeira pessoa do singular se fez necessário em partes do texto em face da particularidade das aspirações, motivações e vivências do pesquisador.

² RIO VERDE. *A revolução do agronegócio de Rio Verde*. Prefeitura de Rio Verde. Disponível em: <https://www.rioverde.go.gov.br/a-revolucao-do-agronegocio-de-rio-verde>. Acesso em: 02 mai. 2025.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas e Socialização Organizacional (*Onboarding*)

Atualmente, o sistema de gerenciamento de pessoas passou por uma atualização nas empresas, influenciado pela facilidade de acesso a informações, mas também, principalmente, pela mudança de paradigma importante na área que é a visão estratégica da gestão de pessoas, na valorização do capital humano (CHIAVENATO, 2024). Anteriormente, os trabalhadores eram tratados de forma uniforme, sem considerar perfil, necessidades ou cultura. Hoje, as organizações buscam incluir, criar programas de bem-estar e desenvolver a socialização organizacional com programas de integração (como a utilização de um programa de padrinhos), demonstrando que o investimento no bem-estar do funcionário é, na verdade, um investimento estratégico no capital humano da empresa.

Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos. (CHIAVENATO, 2014, p.10)

Ao encarar as pessoas como capital humano, a empresa assume que a lucratividade e a busca por resultados estão diretamente ligadas ao engajamento de pessoas. Sendo assim, as práticas de recursos humanos estão se reorientando para investir nesse capital, promovendo um ambiente que incentive a proatividade, o desenvolvimento e a retenção de colaboradores, foco deste estudo. Uma dessas práticas envolve a socialização organizacional:

Dá-se o nome de socialização organizacional ou *onboarding* à maneira como a organização recebe os novos colaboradores e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. (CHIAVENATO, 2024, p. 159)

Nessa perspectiva, as companhias vêm aprimorando o *onboarding* por meio de programas de acolhimento e de retenção para realizar uma gestão de pessoas mais eficiente, com foco na capacidade em reter os seus funcionários. Bohnen (2012, p. 09) diz que: “A adaptação é um processo de desenvolvimento e manutenção de uma organização entre os objetivos e capacidades da empresa e suas mudanças e oportunidades”.

Nesse contexto, a implementação do programa de padrinhos é coerente com a afirmativa de Bohnen (2012), pois o apadrinhamento busca inserir o novo admitido na organização, de forma que ele se sinta apto a desenvolver as tarefas, além de ser um ponto de referência durante o período inicial, proporcionando orientação contínua, apoio na adaptação à cultura organizacional, esclarecimento de dúvidas sobre procedimentos e processos, e fomentando a

construção de vínculos com a equipe e a empresa, o que contribui para maior engajamento e retenção do colaborador.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p. 56)

Por isso, os líderes têm se empenhado em fazer com que os profissionais se sintam partes integrantes da organização, e como mencionado por Schein (2004), é evidente que o processo de acolhimento não pode ser centralizado apenas por um departamento, mas sim por todos que estão ligados a gestão de pessoas dentro de uma empresa.

2.2 Rotatividade (*Turnover*) e seus Impactos Organizacionais

Segundo Sebastião e Teixeira (2014), no ambiente empresarial atual, surgem frequentemente novos desafios e paradigmas, tornando-se essencial que as organizações se ajustem a uma realidade marcada pela intensificação da competitividade e pela globalização. Com essas mudanças todos os setores da empresa precisam se adequar a novos estilos e ferramentas. Por isso, apenas aquelas organizações que conseguem identificar e adaptar suas estratégias a essas mudanças se mantêm ativas e relevantes no mercado.

Chiavenato (1998) atenta-nos sobre alguns impactos operacionais causados por pessoas novatas dentro de uma empresa: insegurança e inexperiência com os processos e sistemas próprios da organização, aumento de retrabalho e refugo, acréscimo de acidentes, baixa produtividade, custos advindos de falhas humanas no uso de equipamentos, perda de qualidade de produtos ou serviços, perda de elos com clientes que mantinham relacionamentos diretos com os funcionários desligados, dentre outros.

Essas menções dos autores, deixam claro como a rotatividade de gente não é apenas um fator de troca de mão de obra, mas um impasse na estrutura organizacional. Em uma vivência de constantes mudanças e alta competitividade, lidar com rotação frequente de colaboradores representa um desafio. Por isso, gerenciar a rotatividade de forma estratégica é fundamental para manter a estabilidade e a qualidade dos processos internos. Uma das estratégias que as empresas têm usado para reduzir os efeitos da rotatividade é o programa de apadrinhamento. Como já mencionado, essa ferramenta funciona com um colaborador experiente que orienta e acompanha o recém-contratado na sua fase de integração.

“Inúmeras empresas já perceberam que o principal diferencial competitivo da atualidade são seus talentos, perdê-los pode significar perdas de conhecimentos, levando a perdas financeiras” (SILVA, 2006, p. 1). Diante disso, o apadrinhamento é uma prática que pode ser eficaz para apoiar a permanência das pessoas, pois pode criar laços interpessoais e melhorar a adaptação do novo colaborador ao ambiente organizacional.

De acordo com Fernandez (2013, p. 43), “sempre que houver o desligamento de algum colaborador, consequentemente haverá perda de algum conhecimento que estará disperso somente no cérebro dessa pessoa, comprometendo, assim, o processo da empresa”. O padrinho pode atuar como agente de transferência de conhecimento tácito, especialmente durante o *onboarding*, isso reduz o impacto da saída de colaboradores experientes.

O modelo de padinhos tem foco diretamente sobre fatores que influenciam a rotatividade, como a insegurança no início da trilha profissional, a falta de pertencimento e a dificuldade de adaptação à cultura da empresa. Além de facilitar o compartilhamento de conhecimentos operacionais, o novo colaborador terá o seu suporte inicial. Esse acompanhamento reduz a ansiedade, aumenta o engajamento e acelera o processo de socialização do novo empregado. Assim, o apadrinhamento pode ser compreendido como uma forte estratégia que contribui para diminuir o *turnover* ao fortalecer os vínculos entre o profissional e a empresa desde os primeiros dias de atuação.

2.3 Processo de Integração e o Programa de Padrinhos

O processo de integração é a parte inicial e prática do *onboarding*, é uma etapa essencial para a adaptação de novos colaboradores na organização. Trata-se de várias práticas voltadas à acolhida, orientação e ambientação do recém-contratado à cultura, às normas e às formas de trabalho da empresa. Um *onboarding* eficiente está diretamente relacionado à satisfação, produtividade e permanência do colaborador na organização, sendo uma estratégia essencial para reduzir a rotatividade e garantir maior engajamento desde os primeiros dias de trabalho.

O período inicial do emprego é uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização. É um período lento e de difícil adaptação, no qual a rotatividade costuma ser mais elevada do que nos demais períodos subsequentes (CHIAVENATO, 2004, p. 162).

É perceptível a crescente necessidade de maior compreensão e dedicação por parte dos gestores de pessoas, que devem atender às novas exigências do cenário atual.

Ao sentirem-se bem acolhidos e integrados, os novos colaboradores terão, certamente, um nível de produtividade bastante elevado. Essa rápida integração irá incrementar a motivação dos novos colaboradores, o que traduzir-se-á num aumento de produtividade por parte dos mesmos e um bom relacionamento dentro da empresa ou organização, tanto com a chefia como com os colaboradores mais diretos. (PINTO, 2014, p.14).

Diante das afirmativas, o programa de padrinhos configura-se como uma ferramenta estratégica no processo de integração de novos colaboradores. Ao iniciar uma nova jornada profissional, é comum que o indivíduo enfrente diversas dificuldades, sendo a integração apenas o primeiro passo nesse processo, por isso o acompanhamento por um padrinho estende esse suporte inicial, contribuindo de forma contínua até a adaptação completa à cultura e aos processos da empresa, sendo necessário um alinhamento entre liderança e padrinho na condução destes temas de retenção.

Segundo Marcos Mylius (2025)³, num artigo publicado no *site* da *Eva People*, o programa de apadrinhamento contribui fortemente para a evolução de um ambiente organizacional mais acolhedor, pois permite que os novos colaboradores se sintam acompanhados e apoiados desde o início, fortalecendo vínculos e facilitando sua adaptação.

A importância dessa temática intensifica em empresas de grande porte, onde a grandeza operacional e a complexidade dos processos podem tornar a adaptação inicial desafiadora pelo empregado, pois será uma realidade diferente. Por isso o padrinho deve ser adequadamente escolhido para acolher e tutorar os novos membros, para que eles sejam bem supervisionados, acompanhados e orientados. “A equipe pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores. A integração do novo membro deve ser atribuída a uma equipe de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro”. (CHIAVENATO, 2004, p. 165)

Na definição e escolha de um empregado para ser o padrinho ou madrinha, é importante que o líder considere alguém que tenha características para ensinar e compartilhar informações essenciais sobre a empresa, bem como oferecer suporte prático no desempenho das atividades. O indicado tem o papel de orientar o novo admitido durante a socialização na organização, contribuindo diretamente para seu crescimento e permanência na indústria.

Além disso o padrinho precisa fornecer todo o suporte na socialização do colaborador nas fases iniciais, já visando na estratégia de reter o novo colaborador, visto que segundo a

³ MYLIUS, Marcos. *Programa de apadrinhamento: como melhorar o onboarding de colaboradores*. Disponível em: <https://evapeople.com.br/employeeexperience/programa-de-apadrinhamento/>. Acesso em: 3 jun. 2025

matéria escrita por Danielle Simas Shimabukuro, disponível no *site RH ON*⁴, as empresas perdem 40% dos funcionários durante os três primeiros meses de trabalho.

Por isso é importante atentar a alguns aspectos que os padrinhos precisam desenvolver no processo de socialização. Segundo Shinyashiki (2003), os processos de socialização têm como objetivo moldar os padrões de comportamento dos indivíduos à cultura da organização, sendo essenciais para a disseminação eficaz dessa cultura e além disso, o *onboarding* é uma mecânica para ajudar os novos contratados a se ajustarem aos aspectos sociais e de desempenho dos contratados de maneira ágil e fácil.

Diante disso, Figueiredo (2021) afirma que o padrinho deve possuir alguns papéis e responsabilidades como:

- Repassar conhecimentos teóricos e práticos para o desempenho das atividades;
- Responder possíveis dúvidas sobre regras e procedimentos;
- Estar disponível e à disposição durante todo o período de apadrinhamento;
- Relatar observações das práticas e desenvolvimento do tutorado;
- Relatar observações sobre o desempenho, conduta e evolução do tutorado para o gestor imediato do setor;
- Fortalecer o engajamento social, facilitando a integração do novo colaborador com a equipe e diversas áreas da organização;
- Incentivar o novo empregado a expressar suas impressões ou sugestões de melhoria.
- Servir como canal de escuta e apoio emocional, especialmente diante de inseguranças típicas do período inicial.

Outrossim, há pontos de atenção em relação ao acompanhamento na indústria onde foi realizada a pesquisa. O padrinho pode ficar sobrecarregado em ter que realizar as suas funções dentro do setor produtivo e auxiliar os recém-admitidos dentro do processo, o que pode ocasionar um desgaste em relação ao colaborador com mais tempo de companhia.

No caso de uma organização com alta rotatividade e atividades que podem apresentar certa elevação de esforço físico, concentração e habilidades necessárias para a função, o novo

⁴ SHIMABUKURO, D. S. (2018). *A crise dos 90 dias*. Disponível em: <https://rhonconsultoria.com.br/a-crise-dos-90-dias/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

admitido pode sentir insegurança em sua adaptação, criando uma dependência elevada do padrinho, gerando uma dificuldade de desenvolvimento de sua autonomia e limitar sua capacidade de atuar de forma independente na ausência desse apoio.

Ademais, há risco de transmissão de vícios organizacionais, como, por exemplo, o padrinho pode apresentar alguma forma de trabalhar que pode não ser a correta e o supervisor não tem conhecimento a respeito dessa prática. Diante disso, com o apadrinhamento, essas funções podem acabar sendo repassadas e prejudicando o novato de alguma forma, além de riscos de acidentes de trabalho ocasionados por “atalhos” criados para facilitar algumas atividades.

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso, com base na metodologia de observação participante. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de investigação empírica que busca compreender um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o que está sendo estudado e o ambiente em que ocorre não são claramente definidas. Essa ferramenta de estudo faz o uso de várias fontes de evidência, permitindo uma análise mais ampla e aprofundada da realidade inserida. A realidade baseia-se em uma análise qualitativa, buscando descrever os detalhes de um programa de apadrinhamento e entender seus impactos na socialização de novos colaboradores.

Para o registro das informações, foram realizadas anotações, nos quais foram analisadas as falas, interações não verbais, comportamentos, situações, repasse de atividades operacionais e reuniões durante o processo de apadrinhamento. O estudo foi conduzido em uma grande empresa de Rio Verde, Goiás, do ramo setor alimentício, famosa pelo alto volume de contratações e estratégias para a retenção de pessoas.

A análise foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2025, quando foi feito o acompanhamento de cinco colaboradores pertencentes a uma mesma gerência. Dentre eles, dois estavam em seu primeiro dia de trabalho, enquanto os demais já se encontravam em processo de adaptação, com aproximadamente quinze dias e um mês de empresa, respectivamente. A escolha dos cinco colaboradores ocorreu por amostragem aleatória⁵, buscando captar diferentes situações do processo de socialização dentro do programa de apadrinhamento. Foram selecionadas pessoas com tempo de empresa diferente, justamente para criar uma análise

⁵ Conforme Cooper & Schindler (2003), mencionam que cada elemento da população tem a mesma chance de ser selecionado na amostra.

comparativa da adaptação e integração ao longo das primeiras semanas de trabalho.

O foco foi entender como o programa é implementado em uma gerência específica da indústria. A escolha desta gerência se deu devido a ela se destacar nos temas de apadrinhamento e à sua influência na retenção de pessoas.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Admissão e Processo de integração

Como descrito anteriormente, a empresa de grande porte estudada aqui possui uma característica de recrutar pessoas oriundas de diversas localidades. Seu processo de contratação e acolhimento inicial inclui o contato direto com o novo empregado em seu estado de origem, fornecendo orientações sobre documentação, logística de deslocamento, hospedagem temporária e apoio na cidade. Este apoio inicial reconhece os desafios enfrentados por aqueles que deixam seu estado de origem. Essa necessidade de recrutar pessoas que não estão em Rio Verde ocorrem pela falta de mão de obra na cidade. Portanto, a empresa entra em contato com o SINE (Sistema Nacional de Emprego) de cada cidade, e oferta as vagas de empregos disponíveis. Desse modo, as pessoas que demonstram interesse, o setor de recrutamento faz a triagem conforme cada perfil do candidato e realiza a contratação, caso aprovado.

No momento da integração, o colaborador participa de uma apresentação institucional conduzida pelo setor de Recursos Humanos, que aborda a história da empresa, seus valores, cultura organizacional, políticas internas e normas de segurança. Também são repassadas informações práticas sobre jornada de trabalho, setores de apoio, benefícios e canais de comunicação. Esse momento se revela estratégico, pois constitui uma etapa central do *onboarding*, garantindo que os novos contratados compreendam não apenas os aspectos formais, mas também os elementos culturais da organização.

Informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações. (LACOMBE, 2011, p. 114).

Observou-se que a empresa busca transmitir esses conteúdos de forma estruturada, para isso, existe um cronograma onde cada área de empresa faz o repasse de temas importantes, destacando a presença marcante da segurança do trabalho, departamento pessoal, ergonomia, aprendizagem e secretarias de cada setor. Com um representante de cada área é realizado a

integração institucional. Esta parte inicial é extremamente importante, pois dessa forma, o novo colaborador fica ciente das responsabilidades e direitos que ele possui na empresa.

Outro aspecto importante observado foi a diversidade cultural presente no ambiente organizacional. A convivência entre pessoas de diferentes regiões, etnias, sotaques e costumes, exigiu da organização um olhar atento à inclusão e ao respeito às diferenças. A empresa, ciente desse desafio, tem buscado promover um clima organizacional acolhedor, que favoreça a integração entre os colaboradores e estimule o senso de pertencimento desde os primeiros dias de trabalho.

A estrutura do processo de admissão e integração foi fundamental para garantir que os novos colaboradores observados neste estudo, oriundos de diferentes contextos socioculturais, pudessem se adaptar com mais segurança e confiança ao novo ambiente profissional. Com isso a empresa começa a buscar ferramentas para reter essas pessoas pensando em alocá-las nos setores conforme a sua condição de trabalho, incentivá-las com os benefícios ofertados pela empresa, treiná-las conforme o setor inserido, realizar ações no âmbito organizacional, a exemplo da principal estratégia que está sendo abordada neste estudo, o programa de padrinhos.

4.2 Programa de Padrinhos

O programa foi recentemente aprimorado na empresa, houve uma reformulação no ano de 2024, mas ele está presente desde o ano de 2010 no cotidiano dos setores, porém de maneira informal, e somente após esse olhar mais crítico do indicador de *turnover*, ele teve um acompanhamento mais severo e prioritário pelo setor de recursos humanos. As ações são acompanhadas diretamente pelo setor de Recursos Humanos, precisamente por um *Business Partner* (BP), que é um profissional do RH, responsável por atuar como um ponto estratégico entre a área de Recursos Humanos e os setores produtivos.

Conforme enfatizado, o principal objetivo do programa é a retenção de pessoas, considerando que um dos maiores desafios atuais da empresa é a elevada rotatividade de colaboradores, principalmente entre aqueles que possuem menos de 90 dias de empresa (período de experiência). Diante dessa realidade, o programa foi estruturado com o tema central “Apadrinhamento e Acolhimento”, entendendo que é essencial proporcionar ao novo colaborador um sentimento de acolhimento e pertencimento à organização.

A primeira etapa do programa consiste na definição dos padrinhos. Cada setor da empresa deve contar com, no mínimo, um padrinho, podendo esse número variar conforme as necessidades específicas de cada área. Prevê-se que cada padrinho acompanhe, no máximo, oito

afilhados simultaneamente, número que está diretamente relacionado ao *turnover* do setor e à quantidade de colaboradores ativos. Ressalta-se que o padrinho ou madrinha deve possuir disponibilidade de tempo para acompanhar o novo colaborador durante todo o período mínimo de experiência, que é de 90 dias.

A revisão dos padrinhos deve ser realizada pelo *Business Partner*, no mínimo, uma vez ao ano, sendo reportada na reunião de pessoas da gerência a necessidade de substituição, caso ocorra. Nessa situação, o BP, em conjunto com o gestor da área, deve apresentar os fatores que motivaram a substituição. Após a aprovação, inicia-se o processo de escolha do novo mentor.

A escolha do padrinho é realizada com base em uma série de requisitos. Em geral, a liderança do setor, em conjunto com o *Business Partner* (BP), avalia alguns critérios, como o tempo mínimo de um ano de contrato e a ausência de histórico de absenteísmo. Segundo Chiavenato (2014, p. 81), o absenteísmo corresponde à recorrência ou à duração de jornadas de trabalho perdidas em razão das ausências do empregado. Além disso, o colaborador selecionado para atuar como padrinho não deve possuir medidas disciplinares registradas no último semestre, devendo apresentar bom relacionamento com a liderança, facilidade de comunicação e ser referência nos comportamentos alinhados à cultura da empresa. Por fim, é importante destacar que a participação como padrinho é opcional, podendo ocorrer tanto por convite do supervisor quanto por candidatura voluntária do próprio trabalhador.

Após a definição do padrinho, este participa de um treinamento oferecido pela equipe de aprendizagem vinculada à área de Recursos Humanos. O treinamento é composto por três módulos: o primeiro denominado Capacitação, seguido pelo módulo de Diversidade e, por fim, o módulo Comportamental. Todos os treinamentos podem ser realizados na modalidade online ou presencial. Para os empregados informatizados (colaboradores que possuem acesso às tecnologias digitais da empresa), o treinamento é realizado por meio do sistema denominado academia, que é um servidor de cursos, que concentra uma grande quantidade de treinamentos disponibilizados pela companhia. Já para o público operacional o treinamento é realizado pelo BP que acompanha diretamente o programa.

O padrinho e a madrinha têm o papel fundamental em ser o guardião do colaborador durante os noventa dias iniciais na companhia. Um ponto observado na análise foi que os novos colaboradores ficam com um gorro diferente dos colaboradores que possuem maior tempo de casa, e o padrinho fica com uma faixa em seu braço, como forma de identificação de que ele é o padrinho do setor. Essas sinalizações são importantes para manter uma organização nos setores e facilitar a identificação, visto que se trata de uma empresa com um número elevado de funcionários.

A presente pesquisa realizou uma análise de como o programa é seguido em uma das gerências da companhia, considerada a gerência central no tema de apadrinhamento, por demonstrar fortes evidências de acolhimento e ser pioneira na utilização do programa. Ressalta-se que há outras gerências de porte até maior de colaboradores, mas que seguem o mesmo roteiro do programa, o qual entra em vigor a partir do dia de integração do colaborador.

Nessa gerência, que conta com aproximadamente dois mil funcionários e é considerada a segunda maior da empresa, no dia analisado foram admitidos cinco colaboradores, dos quais apenas dois foram acompanhados nesta observação. O fluxo de integração inicia-se com um padrinho e uma madrinha que recebem os recém-contratados na portaria principal e, em seguida, os acompanham até o vestiário para a realização da troca do uniforme. Nesse momento, o padrinho acompanha os homens e a madrinha as mulheres, sendo-lhes apresentados aspectos relacionados ao uso do vestiário, armários, pontos de referência da empresa e dúvidas iniciais. Essa etapa se mostra necessária para transmitir confiança aos novos colaboradores, uma vez que, por se tratar de uma organização de grande porte, com elevado número de pessoas e diversos corredores, o suporte inicial é fundamental para evitar que os admitidos se sintam inseguros ou desorientados em relação ao ambiente.

Em seguida, todos os recém-admitidos foram conduzidos a uma sala para um novo alinhamento promovido pela gerência à qual passaram a integrar. Nesse momento, estavam presentes os supervisores de cada novo integrante, acompanhados por seus respectivos mentores. Foram apresentados os produtos desenvolvidos pela gerência, repassadas informações sobre os relógios de registro do ponto, orientações relacionadas a jornadas irregulares de trabalho, benefícios, protocolos de segurança e, ainda, aspectos da história da companhia. Também foi oferecido um café da manhã de boas-vindas aos novos colaboradores. Após essa etapa, cada supervisor direcionou seu colaborador para seu setor.

Nesse momento, ocorreu um pontapé inicial entre supervisor, colaborador e padrinho, em uma conversa que teve como objetivo demonstrar as principais atividades desenvolvidas no setor, bem como as funções específicas que o padrinho desempenharia e as situações que o recém contratado poderá enfrentar. Após esse alinhamento, o colaborador, acompanhado pelo padrinho, foi direcionado à área de produção para iniciar suas atividades operacionais. Durante todo o período, o padrinho permaneceu junto ao recém-admitido, auxiliando e oferecendo suporte nas atividades, orientando-o inclusive em deslocamentos dentro da empresa, esclarecendo dúvidas, acompanhando-o durante as refeições e garantindo todo o apoio necessário, conforme o papel esperado.

A análise desse momento evidencia a importância do vínculo estabelecido entre padrinho e novo colaborador, sendo perceptível a confiança que o colaborador iniciante depositava em seu mentor. Nos casos observados nesta gerência, destacava-se a postura da madrinha, que se mostrou extremamente calma e cautelosa, proporcionando um suporte eficaz e contínuo a nova integrante.

Ademais, o supervisor do setor não está diretamente envolvido no ensino das atividades do novo integrante, sendo essa responsabilidade atribuída ao padrinho. Verificou-se que cada colaborador possui sua própria forma de executar tarefas e se adaptar às rotinas do setor: alguns tornam-se independentes em apenas poucos dias de trabalho, enquanto outros necessitam de acompanhamento mais prolongado. Esse aspecto merece reflexão, pois o principiante tende a enxergar o padrinho como uma figura de liderança, depositando nele maior confiança do que no supervisor direto, isso pode gerar sobrecarga para o padrinho, especialmente em setores onde há contratação semanal de novos colaboradores, comprometendo a efetividade do programa e no desenvolvimento de outros recém contratados.

Por fim, outro ponto relevante observado nesta gerência é que cada recém-admitido, recebe no dia de sua entrada, um kit de produtos da empresa. Essa ação funciona como forma de reconhecimento pelo início da jornada na organização de grande destaque no mercado, além de promover o sentimento de pertencimento ao novo ambiente. É importante destacar que essa prática se configura como uma estratégia de *onboarding*, representando uma maneira eficaz para gerar satisfação e engajamento do colaborador desde o seu primeiro dia de trabalho.

Concluindo, essa gerência adota o programa de apadrinhamento de forma objetiva e muito estruturada, o processo é desenhado desde a busca na portaria da empresa, os repasses feitos pelas secretarias e gestores, até o fim do acompanhamento com o padrinho ou a madrinha.

4.3 Análise de Impacto e Resultados do Programa na Gerência

Após a observação detalhada da estrutura e da execução do programa de apadrinhamento, foram comparados dados quantitativos para comprovar sua eficiência na retenção de pessoas. A gerência estudada, faz o uso da ferramenta de forma eficiente e evidencia bons indicadores quando comparados à média geral da empresa.

A análise dos dados de rotatividade (*turnover*) no ano de 2025, mostra o impacto direto do programa. Enquanto a companhia apresenta uma taxa de rotatividade de 32,1%, a gerência em que o estudo foi realizado registra números equivalentes a 25,3%, as demais gerências apresentam números acima de 35%, conforme elucidado no quadro 1.

Ao fazer a análise, observa – se que no período inicial, as admissões de até 180 dias o

indicador é de 14,9% (somando 8,2% de 0 a 90 dias e 6,7% de 91 a 180 dias). Este número é significativamente menor que a média geral da empresa, que chega a 20,0% no mesmo período. Essa diferença no *turnover* no período de 90 dias é a evidência mais forte de que o acompanhamento próximo do padrinho nos meses iniciais configura-se como um fator expressivo na retenção dos colaboradores.

Quadro 1: Taxa de *turnover* do ano de 2025

Unidade Industrial	Turnover Geral	TO 0 A 90	TO 91 A 180
Gerencia I	37,30%	12,00%	8,10%
Gerencia II	25,30%	8,20%	6,70%
Gerencia III	35,00%	11,60%	8,50%
Gerencia IV	28,80%	8,70%	0,00%
Gerencia V	15,00%	5,00%	8,50%
Total	32,10%	10,60%	7,90%

Fonte: Dados fornecidos pela gerência de RH da indústria estudada.

A redução nos índices de *turnover* nessa gerência não é coincidência, mas uma característica direta das ações observadas. A prática de acolher na portaria, o auxílio no vestiário e o acompanhamento durante as refeições, como descrito anteriormente, são ações que visam mitigar a sensação de insegurança, dúvidas e medo, fatores frequentemente citados. O vínculo de confiança criado entre afilhado e padrinho, em que o novo colaborador se sente seguro para tirar dúvidas básicas, acelera sua adaptação e fortalece o senso de pertencimento.

4.4 Desafios e Pontos de Melhoria do Programa

Por mais que o setor analisado possua uma estrutura elaboradora e muito bem desenhada, há pontos a destacar que podem favorecer oportunidades de implementação e melhorias:

- Sobrecarga dos Padrinhos: A multifuncionalidade do papel de padrinho, que abrange desde uma liderança secundária e supervisão do setor até o acompanhamento próximo de novos colaboradores, pode gerar uma significativa sobrecarga. Diante dessa pressão, é fundamental que a companhia não apenas reconheça, mas também incentive ativamente quem exerce essa função. Atualmente, a empresa já promove ações de valorização, como confraternizações e a entrega de certificados. Contudo, como oportunidade, sugere-se a implementação de um programa de bônus, que premiaria os padrinhos que alcançarem os maiores índices de retenção de novas pessoas.

- Definição de Papéis e a Relação com a Liderança Direta: A falta de uma definição clara sobre os papéis do padrinho e do líder direto pode criar uma dinâmica desafiadora. É natural que o recém-admitido, ao encontrar no padrinho uma figura de apoio e orientação constante, passe a enxergá-lo como sua principal referência de liderança, depositando nele uma confiança que deveria ser direcionada ao seu supervisor formal. Essa percepção pode levar a dois riscos principais: o desvio de função, onde o padrinho assume responsabilidades que não lhe cabem, e um progressivo distanciamento na relação entre o novo colaborador e seu gestor direto, prejudicando a comunicação e o alinhamento de expectativas.
- Sistema de avaliação de desempenho focado no papel do padrinho: Para sistematizar os dados do programa, sugere-se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho focado no papel do padrinho. Isso poderia ser operacionalizado por meio de um *dashboard*⁶ com indicadores específicos, realizado através de *feedbacks*. Ao final do período de experiência, o novo colaborador avaliaria seu mentor por meio de um questionário, fornecendo dados sobre a qualidade do acolhimento e além de sugestões de melhorias. Da mesma forma, em casos de desligamento durante o período inicial, ele passaria por uma avaliação para repassar qual o papel do padrinho ou da madrinha durante o período de acompanhamento na empresa, com isso, teríamos informações positivas e negativas, a fim de buscar oportunidades de melhorias.

4.5 Criação de *Dashboard* de Avaliação de Desempenho dos Padrinhos

A empresa foca mais na parte operacional do programa, mas seria interessante realizar a criação de um painel de controle para monitorar o programa mais de perto. Nesse sentido, seria útil a criação de um *dashboard* de monitoramento, que forneça indicadores quantitativos e qualitativos relacionados ao programa de padrinho. O principal objetivo dessa ferramenta é fornecer para a empresa dados consolidados que evidenciam os resultados sobre o acompanhamento do recém-admitido, permitindo, assim, analisar e monitorar a evolução dos indicadores, bem como verificar qual o impacto das ações que o padrinho pode promover.

Para tanto, o *dashboard* seria alimentado a partir de questionários de *feedback* aplicados ao final do período de experiência, nos quais os novos colaboradores avaliariam o apoio

⁶ Um *dashboard* é uma ferramenta para evidenciar informações que permitem visualizar, identificar e expor indicadores de desempenho (KPI), métricas e outros dados fundamentais para monitorar os indicadores de um negócio, departamento ou processo específico, conforme descrito pelo site: <https://dashboarddesign.com.br/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

recebido de seus padrinhos em aspectos como: clareza nas orientações, disponibilidade para auxiliar, empatia, comunicação e incentivo à integração com a equipe. Além disso, o sistema permitiria registrar observações qualitativas, como comentários sobre boas práticas e sugestões de melhoria.

Em casos de desligamento durante o período de experiência, a ferramenta também incluiria uma avaliação de saída, permitindo identificar se o acompanhamento do padrinho teve influência no processo de desligamento e quais fatores contribuíram para a decisão do colaborador.

Por conseguinte, o *dashboard* possibilitaria a consolidação dos dados coletados, apresentando de forma visual e intuitiva indicadores como:

- Índice de satisfação dos afilhados (média das avaliações dadas pelos novos colaboradores);
- Taxa de retenção por padrinho (percentual de afilhados que permanecem na empresa após 90 dias);
- Número de *feedbacks* positivos e negativos recebidos;
- Participação e engajamento do padrinho (presença em treinamentos e reuniões de acompanhamento);
- Evolução histórica do desempenho de cada padrinho;
- Comparativo entre setores (permitindo identificar áreas que necessitam de maior suporte).

Com isso, a companhia teria um maior acompanhamento dos padrinhos e um processo mais analítico e estratégico, permitindo à área de Recursos Humanos reconhecer os padrinhos de melhor desempenho, identificar necessidades de capacitação e promover uma melhoria contínua no programa.

Assim, embora o programa estudado apresente uma estrutura robusta e ações eficazes no processo de integração de novos colaboradores, os desafios identificados apontam a necessidade de monitorar constantemente seu progresso. A sobrecarga dos padrinhos, as várias responsabilidades designadas e a ausência de indicadores de desempenho indicam oportunidades para o aprimoramento. Desse modo, ao identificar esses gargalos, torna-se necessário implementar soluções viáveis, em que abre-se espaço para fortalecer ainda mais a cultura de acolhimento e engajamento organizacional, contribuindo diretamente para a retenção de talentos e para o sucesso do programa.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso se propôs a analisar a abordagem do programa de apadrinhamento como uma ferramenta de socialização organizacional na redução da rotatividade de colaboradores em uma empresa de grande porte em Rio Verde - GO. Por meio de um estudo de caso com observação participante, foi possível imergir na realidade do programa e constatar sua relevância estratégica para a gestão de pessoas.

A pesquisa evidenciou que o programa de apadrinhamento está bem estruturado na gerência analisada, com etapas claras que vão desde a seleção e o treinamento dos padrinhos até o acompanhamento próximo dos novos colaboradores nos seus primeiros 90 dias. A utilização de identificações visuais, como gorros e faixas, e as práticas de acolhimento, como a recepção na portaria e o acompanhamento nas refeições, demonstram um cuidado em mitigar a insegurança e acelerar a integração dos recém-admitidos. Os resultados quantitativos corroboram a eficácia do programa.

Apesar do sucesso, o estudo identificou pontos de melhoria. A sobrecarga dos padrinhos que acumulam suas funções com o apadrinhamento e o risco do novo colaborador enxergar o padrinho como uma liderança principal, em detrimento do supervisor direto, são desafios que precisam ser gerenciados. Como oportunidade, sugere-se a criação de um programa de bônus atrelado à retenção, a fim de incentivar e reconhecer formalmente o esforço dos padrinhos.

Conclui-se, portanto, que o programa de apadrinhamento é uma ferramenta poderosa e eficaz para combater o *turnover*, especialmente no período inicial de colaboradores em uma empresa, conhecida como *turnover* precoce. Ao fortalecer o senso de pertencimento e criar um ambiente acolhedor desde o primeiro dia, a empresa não apenas retém talentos, mas também investe no seu capital humano, impactando positivamente a cultura organizacional e a estabilidade operacional.

REFERÊNCIAS

- BARROS NETO, José Carlos. *Gestão de pessoas no turismo: desafios e perspectivas*. 2022. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Turismo) – Faculdade Senac, Recife, 2022.
- BAUER, Thalya N. *Integração de novos funcionários: maximizando o sucesso*. Sociedade de Gestão de Recursos Humanos, 2018.
- BOHNEN, Taline. *Gestão da adaptação dos colaboradores na empresa John Deere Brasil – Construction*. Santa Rosa, 2012. Disponível em: <https://resultar.com.br/buddy-sistema-como-implementar>. Acesso em: 19 set. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. Ed. compactada. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) *Método de pesquisa em administração*, Porto Alegre: Bookman, 7^a edição.
- DASHBOARD DESIGN. O que é Dashboard? Definições e conceitos. Disponível em: https://dashboarddesign.com.br/o-que-e-dashboard/?srsltid=AfmBOoqpeuAp9abt7JjYdodNEZJBG_uTZaMuMWAJa4H6SC3ej-z_Awv0. Acesso em: 13 nov. 2025.
- FIGUEIREDO, Ana Flávia da Silva de. *Processo de integração de novos colaboradores: um estudo de caso em uma usina siderúrgica*. 2021. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2021. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4419/6/MONOGRAFIA_ProcessoIntegracaoA7a%CC%83oNovos.pdf. Acesso em: 4 jun. 2025.
- KRAM, Kathy E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
- PINTO, Euridney. *Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe*. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências da Economia e da Empresa) – Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/1070>. Acesso em: 21 set. 2025.

RESULTAR. *Buddy system: como implementar?* [S. l.], [2025]. Disponível em: <https://resultar.com.br/buddy-sistema-como-implementar>. Acesso em: 21 abr. 2025.

RIO VERDE. *A revolução do agronegócio de Rio Verde*. Prefeitura de Rio Verde, 2025. Disponível em: <https://www.rioverde.go.gov.br/a-revolucao-do-agronegocio-de-rio-verde>. Acesso em: 2 maio 2025.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SEBASTIÃO, Regieder da Mota; TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro. Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. *Revista Perquirere*, Patos de Minas, v. 11, n. 2, p. 36–50, dez. 2014.

SHINYASHIKI, Gilclér T. Socialização organizacional: implicações na gestão de recursos humanos. In: *Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*, São Paulo, 2003. Anais [...]. São Paulo, 2003.

SILVA, G. L. R. *Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4^a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.