

## PNGE – PRÊMIO NACIONAL DE GESTÃO EDUCACIONAL

Relatório para Avaliação de Práticas Institucionais

Edição 2026

### 1. Identificação da Organização

- Razão social / Nome fantasia: FOUR C EMPREENDIMENTO EDUCACIONAL LTDA. / FourC Bilingual Academy
- Categoria inscrita: Gestão de Excelência
- Segmento de atuação: Educação Básica
- Nome da Prática: *Ambientação de novos colaboradores: Integração e Apadrinhamento*
- Localização (cidade/UF): Bauru/SP
- Representante responsável pela prática: Mariana Gardini Dal Bello de Moraes - Especialista de Recursos Humanos (RH)
- Contato (e-mail e telefone): [mariana.moraes@escolafourc.com.br](mailto:mariana.moraes@escolafourc.com.br) (14) 3878-9600 - ramal 9685

### 2. Contexto e Motivação

A [FourC Bilingual Academy](#), escola de educação básica integral de Bauru (SP), nasceu do desejo de oferecer uma educação inovadora, bilíngue e alinhada às necessidades do mundo contemporâneo. Desde sua fundação, em 2008, a instituição tem como missão “formar cidadãos interessados e aptos para aprender para sempre e ensinar o outro”.

Para que a nossa missão seja alcançada, é necessário que os membros da comunidade escolar, especialmente os colaboradores do departamento pedagógico, estejam alinhados em relação à nossa cultura organizacional. Nesse sentido, temos como pilar estratégico o Programa Integrado de Desenvolvimento (PID) (**Figura 1**), que organiza as ações voltadas ao crescimento contínuo dos colaboradores, promovendo uma cultura de aprendizagem, feedback contínuo e desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.

## Programa Integrado de Desenvolvimento (PID)

O PID organiza as ações voltadas ao crescimento contínuo dos colaboradores da FourC Bilingual Academy, promovendo uma cultura de aprendizagem, feedback constante e desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras. Aqui você vê as suas três frentes de atuação, bem como os elementos que as compõem.



Figura 1. Representação esquemática do Programa Integrado de Desenvolvimento (PID) e de suas três frentes de atuação.

Até 2023, porém, foram identificados os seguintes desafios institucionais:

- alta rotatividade de novos colaboradores, em parte pelo tempo prolongado de adaptação;
  - dados de turnover referentes aos colaboradores do departamento pedagógico no ano de 2023:
    - professores, monitores e apoio escolar: 15%
    - estagiários: 111%
- insegurança operacional nos primeiros meses, afetando o engajamento. Esse aspecto era recorrente nos relatos de colaboradores em reuniões com gestores e entrevistas de desligamento conduzidas pelo RH, principalmente associado à percepção de falta de feedback estruturado sobre o desempenho inicial.

Esse cenário motivou a criação de uma frente específica do PID, a *Ambientação de novos colaboradores*, implantada em agosto de 2023, composta por *Integração e Apadrinhamento*. A prática foi criada para resolver um problema real (adaptação inconsistente e lenta) e aproveitar uma oportunidade institucional (combinar acolhimento e desenvolvimento contínuo). Dessa forma, fortaleceríamos a vivência da cultura institucional (os nossos pilares, que são os quatro Cs: cidadania, cultura, colaboração e pensamento crítico) desde o início da jornada, reconhecendo e valorizando também os colaboradores experientes. Antes disso, o processo acontecia de maneira informal, contando com a "boa vontade" dos profissionais mais experientes, o que gerava sensação de sobrecarga.

Ao estruturar um processo de acolhimento robusto, que visa receber e apoiar os novos colaboradores na compreensão e vivência da cultura da FourC, a escola visava também assegurar a consistência e a excelência do serviço educacional, fortalecendo sua marca empregadora e a qualidade da entrega pedagógica.

### 3. Objetivos da Prática

Objetivo geral:

- Estruturar e consolidar um processo institucional de *Ambientação de novos colaboradores* que promova adaptação ágil, fortalecimento do pertencimento e alinhamento consistente à cultura organizacional, integrando o acolhimento inicial ao ciclo contínuo de desenvolvimento profissional da instituição.

Objetivos específicos:

- Reduzir progressivamente o tempo de adaptação percebido dos novos colaboradores, estabelecendo como meta que, ao final de 90 dias, ao menos 70% se declarem seguros e autônomos em suas funções. A mensuração é realizada por meio de pesquisa de experiência (consultar subitem A do item 10. Anexos e Evidências) aplicada ao término do período de experiência, contemplando tanto a autoavaliação do colaborador quanto a avaliação do gestor sobre sua autonomia operacional.
- Estimular o sentimento de pertencimento, o engajamento e o alinhamento institucional dos novos colaboradores, estabelecendo como meta que, ao final de 90 dias, ao menos 80% relatem percepção positiva nesses aspectos, conforme mensuração realizada pela pesquisa de experiência.

- Conectar o processo de ambientação ao ciclo de desenvolvimento profissional contínuo da instituição, estabelecendo como meta que 100% dos novos colaboradores sejam inseridos no PID desde a admissão, com padrinho ou madrinha designado e registros formais de acompanhamento realizados ao longo do período de experiência.

#### 4. Descrição e Implementação

A prática de *Ambientação de novos colaboradores* foi concebida a partir de um diagnóstico institucional conduzido pelo RH, em parceria com a liderança pedagógica, que identificou fragilidades recorrentes no processo de adaptação inicial de novos profissionais, especialmente relacionadas ao tempo de ambientação e à insegurança operacional (conforme evidenciado pela pesquisa de experiência).

A partir disso, foram realizadas reuniões estruturadas entre RH e gestores, com análise de dados internos (turnover, feedbacks de desligamento, observações de gestores, pesquisa de clima e Cafés com a Direção - reuniões com representantes dos colaboradores e da gestão para discussão de pontos fortes, oportunidades de melhoria e outras questões relevantes), bem como reflexão sobre práticas já existentes.

Esse processo colaborativo permitiu que a ideia inicial evoluísse gradualmente para um modelo estruturado, combinando uma etapa formal de integração institucional a um programa contínuo de apadrinhamento, inspirado em metodologias de mentoria por pares e aprendizagem experiencial, amplamente reconhecidas na gestão de pessoas.

##### 4.1 Integração

A *Integração* visa facilitar a adaptação dos novos colaboradores por meio de um dia mais estruturado, seguido de um período de acolhimento inicial, que tem como foco recebê-los, oferecer orientações básicas e fomentar conexões que estimulem novos aprendizados ao longo do tempo, já que cada etapa da *Integração* é liderada por colaboradores de diferentes áreas, como descrito a seguir.

Principais etapas da *Integração*:

- A. Ambientação física: Tour pelos espaços da escola, liderado por colaborador de relações públicas, com apresentação das equipes e principais pontos de funcionamento (**Figura 2**).



**Figura 2.** Novas colaboradoras conhecem a sala de música.

B. Boas-vindas e apresentação institucional: Entrega do kit de boas-vindas (Manual do Colaborador e outros itens) e apresentação sobre a escola, com ênfase nos nossos quatro Cs. Neste momento, o novo colaborador recebe um pin para uso no cordão do crachá que diz que ele é novato e conta com a colaboração de todos. Feita por um colaborador do RH (Figura 3).



**Figura 3.** Novas colaboradoras recebem kit de boas-vindas e pin, além de conversarem sobre a instituição.

- C. Orientações administrativas: Assinatura de documentos, explicação de benefícios, cadastro de ponto, foto e entrega de uniforme. Feita por um colaborador do RH.
- D. Tecnologia e plataformas: Orientações sobre acessos, sistemas e ferramentas internas. Feita por um colaborador de TI.
- E. Designação do padrinho/madrinha: Feita pelo gestor, fortalecendo vínculo imediato.
- F. Acompanhamento no período de experiência: No 90º dia, o RH envia a pesquisa de experiência para o gestor e o colaborador, seguida de reunião de feedback.

Papéis e responsabilidades:

💡💡💡<sup>1</sup> RH: Estrutura, monitora e coordena a *Integração*, além de mediar o acompanhamento formal durante o período de experiência.

💡💡 Gestor: Apoiar a integração do novo colaborador e fornecer suporte mostrando-se disponível ao longo do período de experiência.

💡 Padrinho/madrinha: Auxiliar na integração e engajamento do novo colaborador.

💡 Novo colaborador: Atuar como protagonista do seu aprendizado, demonstrando interesse, fazendo perguntas e estando aberto às informações.

## 4.2 Apadrinhamento

O programa de *Apadrinhamento* funciona como uma metodologia de apoio contínuo, com duração de até 12 meses (ajustável ao final de um semestre, conforme a função e o nível de complexidade da atuação do colaborador), focada em acolher, inserir o novo profissional na cultura da FourC e modelar as práticas esperadas.

A seleção dos padrinhos é criteriosa, priorizando colaboradores experientes e alinhados aos valores da instituição. O diferencial da metodologia reside na sua abordagem prática, que vai além da orientação verbal. O processo inclui a modelagem (**Figura 4**), na qual o padrinho ou madrinha demonstra a ação esperada pela escola em cenários reais, como, por exemplo, em momentos de acompanhamento dos alunos durante o intervalo, oferecendo um aprendizado contextualizado e eficaz. Assim, o novo colaborador fica ciente não apenas do que fazemos, mas de como fazemos e, sobretudo, do porquê fazemos.

---

<sup>1</sup> As lâmpadas, como esta 💡, indicam a intensidade de energia demandada de cada agente envolvido: quanto mais lâmpadas, maior é a intensidade de energia necessária para o engajamento.



**Figura 4.** Madrinha demonstra como se dá interação com o aluno e a nova colaboradora observa.

Essa jornada de acolhimento é complementada por reuniões de acompanhamento e observações que garantem a transmissão do conhecimento da cultura organizacional. Ao final do programa, é realizada uma reflexão conjunta sobre o processo, com identificação de aprendizados e sugestões de melhoria para futuras edições. O registro dessa troca é realizado em sistema institucional de gestão de pessoas (plataforma Senior), que permite documentar formalmente os acompanhamentos, garantir a rastreabilidade do processo e apoiar o monitoramento do desenvolvimento do colaborador no início de sua jornada.

Vale ressaltar que, ao longo do programa, o padrinho ou madrinha incentiva a autonomia do afilhado, mostrando quais pessoas ou ferramentas ele deve buscar em cada momento, apoiando-o a tornar-se proficiente em recursos institucionais, como a plataforma de Desenvolvimento Pessoal e Profissional (DPP), site institucional que contém materiais, como vídeos, que detalham processos e eventos da escola.

Papéis e responsabilidades:

💡 RH: Estrutura o programa, apoia na seleção de padrinhos/madrinhas e monitora sua efetividade ao longo do processo e ao final dele.

💡💡 Gestor: Designa o padrinho/madrinha, acompanha a adaptação do novo colaborador e promove um ambiente acolhedor. Também faz o registro do encerramento.

💡💡💡 Padrinho/madrinha: Apoia o novo colaborador na adaptação, esclarece dúvidas e facilita a concretização da sua jornada de acolhimento.

💡💡 Novo colaborador: Compromete-se a aprender sobre a cultura da FourC e participa ativamente do processo de adaptação.

## 5. Liderança e Mobilização Interna

A liderança atuou de forma coesa para garantir o êxito da prática. O departamento de RH assumiu o papel de arquiteto do programa, enquanto os gestores foram os principais agentes de apoio no dia a dia. A decisão mais estratégica, no entanto, foi a descentralização da liderança cultural por meio dos padrinhos e madrinhas. Em vez de uma abordagem puramente top-down, a instituição fez a escolha calculada de transformar seus colaboradores mais experientes e alinhados em vetores culturais de alto impacto. Ao serem selecionados, esses profissionais passam a exercer liderança compartilhada, se tornando embaixadores da iniciativa e utilizando a modelagem por pares, mecanismos muito mais eficazes para a aculturação do que qualquer mandato formal. Esse processo criou um ciclo virtuoso de valorização e disseminação de boas práticas, garantindo uma integração autêntica e profundamente enraizada nos valores da escola.

## 6. Resultados Obtidos

### 6.1 Indicadores acadêmicos / pedagógicos

Os colaboradores demonstraram adaptação mais rápida aos processos pedagógicos, reduzindo falhas operacionais em sala de aula e em outros contextos institucionais. Esse dado foi obtido por meio de pesquisa de experiência aplicada ao término do período de experiência, considerando tanto a autoavaliação do colaborador quanto a avaliação do gestor quanto à autonomia operacional do colaborador.

### 6.2 Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores

O principal indicador quantitativo de sucesso foi a redução expressiva do índice de turnover, que caiu de 56% no primeiro semestre de 2024 para 31% no mesmo período de 2025 (**Tabela 1**). A redução desse índice para quase metade em tão pouco tempo configura-se como evidência direta do aumento da satisfação e do fortalecimento do vínculo institucional. Essa

métrica se traduz diretamente em economias relevantes nos custos de recrutamento e treinamento, maior estabilidade pedagógica em sala de aula e um maior retorno sobre o investimento em iniciativas de desenvolvimento profissional.

**Tabela 1.** Turnover dos primeiros semestres de 2024 e 2025.

	2024			2025		
	Entrada	Saída	%	Entrada	Saída	%
4C Adm + AHHA	15	5	28%	3	2	8%
4C pedagógico	24	16	14%	17	2	5%
Estagiários*	34	19	83%	18	13	48%
H&T	23	16	97%	12	12	63%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>56</b>	<b>56%</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>31%</b>

Como evidências qualitativas, destacam-se os depoimentos em vídeo de uma madrinha e nova colaboradora e cartas trocadas entre elas, que relatam a importância do acolhimento e do apoio recebido e ofertado no *Apadrinhamento* (consultar subitens B a E do item 10. Anexos e Evidências).

Há ainda o registro de respostas de novos colaboradores à pergunta “O que te motiva neste programa?”, feita logo após o lançamento do programa de *Apadrinhamento* no início de 2026: os relatos indicam aumento da sensação de segurança desde o início da jornada institucional, decorrente da presença de uma referência acolhedora disponível para suporte, esclarecimento de dúvidas e apoio contínuo (consultar subitem F do item 10. Anexos e Evidências).

### 6.3 Indicadores de satisfação de clientes

Estes indicadores não se aplicam à prática descrita, cujo foco está em resultados institucionais e de gestão de pessoas.

### 6.4 Indicadores de captação de clientes

Estes indicadores não se aplicam à prática descrita, cujo foco está em resultados institucionais e de gestão de pessoas.

## **6.5 Resultados obtidos junto à comunidade**

Por estar formalmente descrita no PID, a prática tornou-se amplamente conhecida entre os colaboradores, que reconhecem que novos profissionais passam por processos estruturados de *Integração* e *Apadrinhamento*. Esse reconhecimento favorece atitudes empáticas e receptivas, especialmente ao identificar os novos colaboradores por meio do pin utilizado no crachá. Esse resultado foi identificado por meio de relatos dos próprios novos colaboradores.

## **6.6 Indicadores de sustentabilidade**

Os aspectos relacionados à sustentabilidade da prática são abordados de forma mais aprofundada no item 8. Sustentabilidade e Continuidade. No contexto dos resultados obtidos, destaca-se que o atingimento dos objetivos da prática contribui para menor rotatividade de colaboradores e, conseqüentemente, redução de custos relacionados a recrutamento e treinamento.

## **6.7 Impacto na marca da instituição**

Um corpo docente estável, engajado e alinhado é um dos principais ativos que as famílias procuram ao escolher uma instituição de ensino. Ao reduzir a rotatividade e promover uma cultura de acolhimento, a escola fortalece sua reputação como um ambiente de excelência e consistência educacional. Esse posicionamento institucional impacta positivamente tanto a atração de talentos quanto a captação e a retenção de alunos.

## **6.8 Orçamento - valor investido ou se existe um budget específico**

Esta prática não possui orçamento específico segregado, estando esse integrado às ações regulares de gestão de pessoas da instituição.

## **6.9 Análise financeira – retorno sobre o investimento**

Não há cálculo financeiro formal de ROI para esta prática. A economia com redução do turnover pode ser inferida a partir da diminuição dos gastos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores.

## 6.10 Outros indicadores de resultados organizacionais – indicadores tangíveis e intangíveis não contemplados nos itens anteriores

Os resultados organizacionais decorrentes da prática foram contemplados de forma integrada nos indicadores apresentados nos itens anteriores, não sendo identificada a necessidade de inclusão de indicadores adicionais neste subitem.

## 7. Lições Aprendidas

Aspectos positivos:

A principal lição foi constatar o poder da formalização de um processo de acolhimento. A estruturação eliminou a informalidade e garantiu uma experiência consistente e de alta qualidade para todos. Confirmou-se a eficácia do *Apadrinhamento* como uma poderosa ferramenta de aculturação institucional, acelerando a transmissão de conhecimento. Por fim, o envolvimento direto dos gestores mostrou-se crucial para legitimar o processo.

Desafios:

- Garantir disponibilidade dos padrinhos ao longo do processo;
- Manter a padronização da experiência entre setores diferentes;
- Ajustar o processo para colaboradores que entram fora dos ciclos tradicionais do ano letivo.

Ajustes já realizados:

- Elaboração de materiais padronizados (roteiros, trilhas no DPP) regularmente revisados e aprimorados;
- Reforço da participação dos gestores no acompanhamento de experiência.

## 8. Sustentabilidade e Continuidade

A iniciativa *Ambientação de novos colaboradores* não foi concebida como um projeto com início, meio e fim, mas como um componente permanente e estratégico da gestão de pessoas da FourC Bilingual Academy. A perenidade e a evolução da prática são asseguradas por três ações institucionais:

- a formalização estratégica dentro do PID, que a eleva de uma ação isolada para um pilar do desenvolvimento de talentos;
- a existência de políticas com papéis e responsabilidades bem definidos para RH, gestores e padrinhos, o que garante a execução consistente do processo;
- a implementação de um mecanismo de melhoria contínua por meio de um formulário formal para sugestões, que assegura que o programa evolua com base no feedback dos participantes.

Juntas, essas ações criam um ecossistema institucional sustentável e evolutivo para a integração de talentos.

A prática está completamente integrada ao PID, o que garante sua continuidade institucional. Há previsão de:

- ampliação dos materiais de apoio para padrinhos;
- uso de indicadores contínuos para monitorar adaptação;
- melhoria da comunicação entre RH, gestores e padrinhos;
- inclusão de módulos adicionais de formação para novos colaboradores no DPP.

## 9. Potencial de Replicabilidade

A prática *Ambientação de novos colaboradores: Integração e Apadrinhamento* possui alto potencial de replicabilidade. Seus princípios fundamentais (acolhimento estruturado e mentoria por pares) são conceitos universais e altamente eficazes na gestão de talentos, aplicáveis a organizações de diferentes portes e segmentos.

As adaptações necessárias para sua implementação em outros contextos seriam mínimas, envolvendo principalmente o ajuste dos conteúdos de integração à cultura, aos valores e aos processos específicos de cada instituição. A estrutura metodológica, que combina um evento de imersão inicial com um programa de apoio contínuo por pares, é flexível e robusta.

Adicionalmente, a própria existência de um documento detalhado como o PID serve como um roteiro prático e um guia metodológico, o que facilita enormemente sua replicação por terceiros interessados em fortalecer seus processos de acolhimento e retenção de talentos.

## 10. Anexos e Evidências

Os anexos e evidências que suportam as informações apresentadas neste relatório estão nomeados da seguinte forma e podem ser acessados na pasta FourC - Gestão de Excelência -

Ambientação de novos colaboradores: Integração e Apadrinhamento ([link aqui](#) e QR code a seguir).

- A. Pesquisa de experiência
- B. Depoimento de uma madrinha
- C. Depoimento de uma nova colaboradora
- D. Carta de apresentação de madrinha para nova colaboradora
- E. Carta de agradecimento da nova colaboradora para madrinha
- F. Respostas de novos colaboradores sobre o que os anima no Apadrinhamento



## Termo de Autenticidade

Eu, Mariana Gardini Dal Bello de Moraes, RG 29.613.080-1, CPF 038.068.879-42; cargo Especialista de Recursos Humanos (RH) na qualidade Representante Legal da Instituição responsável pela Prática Eficaz intitulada Ambientação de novos colaboradores: Integração e Apadrinhamento, conheço e aceito o Regulamento do **PNGE 2026 – Prêmio Nacional de Gestão Educacional**, e certifico ser verdadeiro todo conteúdo das informações fornecidas.

Declaro também estar ciente de que, no caso desta Prática ser finalista do PNGE 2026, será necessária a elaboração e custeio de um painel / pôster para exposição durante o GEduc 2026, conforme modelo a ser informado pela HUMUS, bem como será imprescindível a inscrição e participação de um representante do Trabalho no GEduc para a Cerimônia de Premiação (25/03/2026). A inscrição para a atividade deverá ser custeada por mim ou pela minha instituição.

Tenho conhecimento de que, em caso de não cumprimento dos itens acima, a minha instituição será automaticamente desclassificada.

Instituição: FOUR C EMPREENDIMENTO EDUCACIONAL LTDA.

Cargo: Especialista de Recursos Humanos (RH)

Bauru, 22 de janeiro de 2026.

Local, Data

Mariana Gardini Dal Bello de Moraes



---

Nome completo e Assinatura do Representante Legal da Instituição