



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

DAÍLE DA SILVA RODRIGUES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

SERRINHA – BA

2025

DAÍLE DA SILVA RODRIGUES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Relatório apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, ministrada pelo professor Cleber de Souza Couto, do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XI.

Orientador(a): Prof.^a Ms. Jocely Santos Caldas Almeida

SERRINHA – BA

2025

GOVERNADOR DO ESTADO DA BAHIA

JERÔNIMO RODRIGUES SOUZA

REITOR DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

ADRIANA MARMORI LIMA

DIRETOR DO DEPARTAMENTO UNEB

ISABELLE SANCHES PEREIRA

COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNEB

JOCELY SANTOS CALDAS ALMEIDA

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
CAMPUS XI

ASSUNTO: RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

EMPRESA: INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL – INSS

CNPJ: 29.979.036/0994-14

INSCRIÇÃO MUNICIPAL: SERRINHA – BA

ENDEREÇO: RUA CORNÉLIO PAZ, S/N – SERRINHA – BA / CEP:
48700000

CARGA HORÁRIA DO ESTÁGIO: 150 HORAS

SUPERVISOR DO ESTÁGIO: PEDRO HENRIQUE PIMENTEL NUNES

DAÍLE DA SILVA RODRIGUES

SERRINHA – BA

2025

APRESENTAÇÃO

Este relatório tem como finalidade descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio supervisionado realizado no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, especificamente no setor de administração geral, com ênfase no atendimento ao público. A experiência prática foi conduzida em dois momentos distintos: o primeiro, correspondente à disciplina de Estágio Supervisionado I, ocorreu no período de 06 de março a 29 de abril de 2024; o segundo, referente à disciplina de Estágio Supervisionado II, foi realizado entre os dias 12 de agosto e 02 de outubro de 2024.

Desse modo, o estágio foi realizado com carga horária diária de 4 (quatro) horas, sob a supervisão do Sr. Pedro Henrique Pimentel Nunes. Os objetivos do estágio estão alinhados às metas acadêmicas e profissionais do estagiário, proporcionando uma experiência prática enriquecedora e fundamental para sua formação.

A estrutura deste relatório abrange uma introdução ao conceito e à importância do estágio supervisionado, seguida pela apresentação da organização, na qual são fornecidas informações sobre a empresa e o setor onde o estágio foi realizado. Além disso, detalham-se as atividades desenvolvidas durante o estágio, realiza-se uma análise comparativa entre as ações planejadas e as efetivamente implementadas pelo estagiário, e são apresentadas sugestões à empresa, elaboradas a partir da experiência adquirida no período.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	O ESTÁGIO SUPERVISIONADO	8
2.1	Conceito	8
2.2	Importância	10
3	A EMPRESA	11
3.1	História	11
3.2	Estrutura.....	12
3.3	Organograma	13
3.4	Atividades desenvolvidas	14
3.5	Síntese das atividades desenvolvidas.....	14
3.6	Apreciação Geral sobre a Empresa	15
3.7	Recomendações a Empresa	16
4	REFERENCIAL TEÓRICO	18
4.1	Fundamentos da Administração.....	18
4.2	Rotinas administrativas nas organizações	20
4.3	Atendimento ao público nas organizações.....	22
5	COMPARATIVO ANALÍTICO ENTRE PLANEJAMENTO E AÇÕES IMPLEMENTADAS DURANTE O ESTÁGIO.....	24
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado configura-se como um espaço privilegiado para que o estudante articule teoria e prática, construindo conhecimento por meio da experiência. Essa integração entre o saber acadêmico e a vivência profissional é essencial para a formação do futuro profissional, preparando-o para enfrentar os desafios do mercado de trabalho. Além disso, o estágio é uma etapa fundamental na trajetória acadêmica, pois oferece ao estudante a oportunidade de desenvolver e aprimorar habilidades relacionadas à área administrativa, além de aplicar na prática as teorias aprendidas em sala de aula (LIBÂNEO, 2004).

Nesta perspectiva, o estágio apresentado neste relatório foi desenvolvido no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, na agência situada na Rua Cornélio Paz, s/n, no centro da cidade de Serrinha, Bahia, sob a supervisão do Sr. Pedro Henrique Pimentel Nunes. A experiência foi dividida em dois momentos: o Estágio Curricular I, realizado entre 06 de março e 29 de abril de 2024, e o Estágio Curricular II, ocorrido de 12 de agosto a 02 de outubro de 2024, ambos na mesma instituição. Com isso, foi possível cumprir integralmente a carga horária exigida para aprovação na disciplina, atendendo também a um dos requisitos parciais para a conclusão do curso.

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS é o órgão responsável por administrar e organizar as questões relacionadas à Previdência Social no Brasil, além de gerenciar os benefícios por ela oferecidos. Nesse contexto, o INSS conta com uma equipe de colaboradores que analisa as solicitações dos segurados e avalia se os requerentes atendem aos critérios estabelecidos para o recebimento dos benefícios. O órgão é financiado pelas contribuições mensais dos trabalhadores brasileiros, constituindo um sistema essencial para a proteção social do país (BRASIL, 1991).

A Previdência Social é um dos direitos garantidos pela Constituição Federal, regulamentada pela Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Os benefícios sob responsabilidade do INSS estão organizados em categorias como Auxílios, Pensões, Aposentadorias, Salários, Seguros e Benefícios Assistenciais. Entre eles, destacam-se: Aposentadoria Rural, Aposentadoria por Idade, Aposentadoria Especial, Aposentadoria por Invalidez, Aposentadoria por Tempo de Contribuição, Pensão por Morte, Auxílio Doença, Auxílio Reclusão, Salário-Maternidade, Benefício Assistencial

ao Idoso e Benefício Assistencial à Pessoa com Deficiência — incluindo crianças, adolescentes e idosos (BRASIL, 1991).

As atividades desenvolvidas durante o período de estágio tiveram como principal objetivo proporcionar uma compreensão mais ampla e prática dos processos internos de uma organização pública, além de contribuir para o desenvolvimento de competências comportamentais, conhecidas como *soft skills*. Entre essas habilidades, destacam-se: comunicação eficaz, trabalho em equipe, resolução de problemas, adaptabilidade, gestão do tempo, resiliência, inteligência emocional, empatia e pensamento criativo — todas essenciais para o desempenho profissional no contexto atual.

2 O ESTÁGIO SUPERVISIONADO

2.1 Conceito

Estágio, de acordo com Scalabrin e Molinari (2013, p. 02) “[...] uma prática de aprendizado por meio do exercício de funções referentes à profissão será exercida no futuro e que adiciona conhecimentos práticos aos teóricos aprendidos nos cursos.” Nesta perspectiva, o estágio tem por finalidade proporcionar experiências práticas, além das teorias.

Conforme a Lei nº 11.788, de setembro de 2008, define e classifica o estágio e os seus aspectos legais. No Art. 1º descreve-se estágio como:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (Brasil, 2008, p.01).

Desse modo, pode-se compreender o estágio como atividades de aprendizagem profissional, cultural e social, cujo objetivo é proporcionar aos alunos a participação de situações cotidianas no trabalho, além disso, promover a correlação da teoria com a prática, juntamente com Instituição de Ensino, na comunidade local e regional, junto às entidades fornecedoras de estágios, sob a responsabilidade e Coordenação da Instituição de Ensino.

Logo, torna-se pertinente pontuar que:

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho (Brasil, 2008, p.01).

Dessa forma, compreende-se que o estágio é uma atividade essencial e inegavelmente significativa, capaz de aprimorar a profissionalização dos estudantes. Além disso, permite o estabelecimento de vínculos entre a escola e a comunidade, fomentando a busca constante pela moderna tecnologia e fortalecendo o desenvolvimento técnico-científico exigido pela sociedade contemporânea.

Em diversas áreas do conhecimento, vivenciar o estágio não é apenas uma etapa do curso — é uma exigência para se formar e alcançar o tão sonhado diploma. Para muitos estudantes, ele também se torna um apoio financeiro importante, já que a legislação permite uma remuneração mensal sem os tradicionais descontos. Além disso, o estágio costuma abrir as primeiras portas para o mundo do trabalho, sendo uma ponte entre a sala de aula e o mercado, onde muitos dão seus primeiros passos rumo à vida profissional (CHIAVENATO, 2021).

É oportuno destacar que também existe o estágio curricular não obrigatório, cuja principal diferença em relação ao estágio obrigatório é que o primeiro constitui uma escolha voluntária do aluno, enquanto o segundo é uma exigência parcial para a conclusão do curso. Sob a perspectiva do empregador, no estágio curricular obrigatório, não há obrigatoriedade de oferecer bolsa ou auxílio-transporte; por outro lado, no estágio curricular não obrigatório, a empresa deve fornecer ao estagiário, no mínimo, uma bolsa e auxílio-transporte (BRASIL, 2008).

Quanto à jornada de trabalho, a legislação determina que, para alunos matriculados na educação especial ou nos anos finais do ensino fundamental, o limite máximo é de quatro horas diárias e 20 horas semanais. Já para estudantes do ensino superior e médio, essa jornada pode chegar a até seis horas diárias e 30 horas semanais (BRASIL, 2008).

Além disso, a legislação afirma que o estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, observados os seguintes requisitos:

I – matrícula e frequência regular do educando em curso de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e

nos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos e atestados pela instituição de ensino;
II – celebração de termo de compromisso entre o educando, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino;
III – compatibilidade entre as atividades desenvolvidas no estágio e aquelas previstas no termo de compromisso (Brasil, 2008, p. 1).

Dito isto, o estágio não é apenas um requisito acadêmico, mas uma ponte essencial que conecta o conhecimento teórico à prática real do mercado, preparando o estudante para os desafios e transformações constantes do mundo profissional. Ele impulsiona o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais, fomenta o senso de responsabilidade e cidadania, e fortalece a autonomia do educando.

2.2 Importância

As práticas do estágio revelam-se como um momento precioso na trajetória do estudante, onde teoria e prática se entrelaçam em um aprendizado vivo e profundo. É durante essa experiência que os estudantes têm a chance de mergulhar na rotina real do trabalho, absorvendo e compartilhando saberes, aplicando estratégias e conceitos que até então estavam restritos às páginas dos livros. Nesse contato íntimo com a dinâmica organizacional, o aluno não apenas compreende a profissão escolhida, mas também começa a construir sua identidade profissional, desvendando os desafios e as oportunidades que moldaram seu futuro (PINHEIRO, 2008).

Neste contexto, torna-se evidente que o estágio supervisionado é de fundamental importância e configura-se como uma das maneiras mais eficazes de proporcionar ao estudante a complementação da sua formação profissional, ao colocá-lo em contato direto com a realidade da profissão, o ambiente de trabalho e os diversos desafios técnicos que surgem nesse contexto. Além disso, durante esse período, o desenvolvimento das habilidades humanas e sociais é intensificado, devido à interação com questões sociais e culturais presentes no local de trabalho (VIANA & COSTA, 2015).

De acordo com Uchoa (2015), o estágio supervisionado é uma fase fundamental para que o estudante transforme o conhecimento teórico adquirido em prática concreta. É durante essa etapa que o aluno tem a chance de experimentar situações reais do ambiente profissional, desenvolvendo competências específicas essenciais para seu futuro trabalho. Assim, o estágio contribui significativamente para

o crescimento pessoal e profissional, consolidando a preparação do estudante para os desafios do mercado de trabalho.

No âmbito das relações interpessoais, o estágio possibilita a criação de conexões com profissionais já estabelecidos na área. É uma oportunidade para o universitário se expor ao mercado de trabalho e utilizar o estágio como uma vitrine para suas habilidades. Ademais, proporciona um aprimoramento das habilidades comportamentais na interação com profissionais mais experientes. Além disso, o estudante tem a chance de complementar seu aprendizado acadêmico, uma vez que estará imerso nas práticas. Isso também inclui uma investigação detalhada da área escolhida, compreendendo como funcionam as remunerações, carga horária, principais demandas e características da rotina de trabalho (BARROS; LIMONGI 2003).

Assim, o estágio não apenas oferece aos estudantes a oportunidade de aprender com profissionais experientes, mas também permite que esses profissionais compartilhem seus conhecimentos e habilidades com a próxima geração, promovendo assim a continuidade do conhecimento e a transferência de habilidades.

3 A EMPRESA

3.1 História

Fundado por meio do Decreto nº 99.350, em 27 de junho de 1990, durante o governo do presidente Fernando Collor de Mello, o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS é um órgão vinculado ao Ministério da Economia. Inicialmente, tratava-se de uma autarquia subordinada ao então Ministério da Previdência e Assistência Social – MAPS, atualmente denominado Ministério do Trabalho e Previdência – MTP. O INSS surgiu da fusão entre o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS e o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS.

O INSS tem como responsabilidade principal a gestão dos benefícios oferecidos pela Previdência Social, cuja finalidade é assegurar proteção aos trabalhadores em situações de incapacidade laboral, invalidez, aposentadoria por idade, entre outras condições previstas em lei. A história da previdência social no Brasil remonta à promulgação da Lei Eloy Chaves, em 1923, marco inicial da proteção social no país. Essa lei foi proposta pelo deputado federal Eloy Chaves, que

reconheceu a urgência de instituir um sistema previdenciário que amparasse os trabalhadores brasileiros.

Nos dias de hoje, a rede de atendimento do INSS é composta por unidades fixas e móveis, além de uma central de atendimento telefônico (o número 135) e do portal digital “Meu INSS”. As agências da Previdência Social estão distribuídas por todo o território nacional, totalizando aproximadamente 1.500 unidades fixas.

A agência onde foi realizado o estágio que fundamenta este trabalho está localizada no município de Serrinha, no estado da Bahia. A Agência da Previdência Social – APS de Serrinha teve sua sede própria inaugurada em 1991, na Rua Cornélio Paz, s/n, no bairro Ginásio, região central da cidade. Antes disso, os serviços da Previdência Social funcionavam em imóveis alugados, tendo sido firmados dois contratos distintos antes da fixação definitiva em sede própria.

Atualmente, a APS Serrinha presta atendimento diário a um número expressivo de beneficiários, oferecendo serviços como orientações, informações, atendimentos específicos, avaliação social e, eventualmente, perícia médica realizada de forma virtual. Assim, a unidade desempenha um papel essencial na garantia de direitos previdenciários e no suporte à população local, consolidando-se como referência regional em atendimento público.

3.2 Estrutura

Sendo um órgão de abrangência nacional, o INSS está estruturado em dois grandes níveis: Direção Central e Unidades Descentralizadas. Na Direção Central, concentram-se os principais núcleos estratégicos e administrativos, tais como: o Gabinete da Presidência – GABIN, a Procuradoria Federal Especializada – PFE, a Assessoria de Comunicação Social – ACS, a Auditoria-Geral – AUDGER, a Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos e Inovação – CGPEI, a Corregedoria-Geral – COGER, a Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração – DGPA, a Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação – DTI, a Diretoria de Integridade, Governança e Gerenciamento de Riscos – DIGGR, a Diretoria de Benefícios – DIRBEN e a Diretoria de Atendimento – DIRAT.

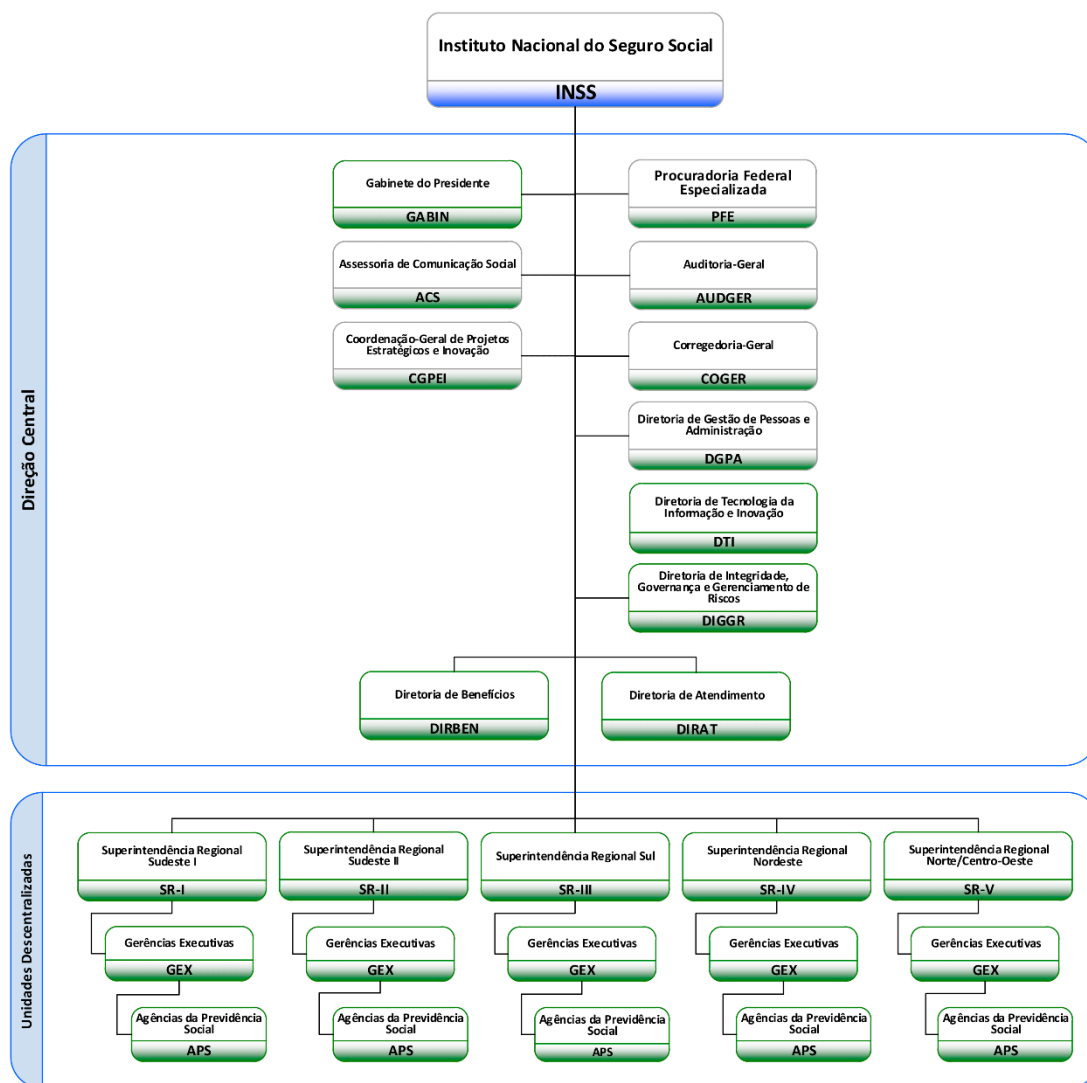
Já as Unidades Descentralizadas compreendem as Superintendências Regionais, as Gerências Executivas — organizadas por macrorregiões do país — e,

finalmente, as Agências da Previdência Social – APS, espalhadas por todo o território nacional para atendimento direto à população.

A agência da Previdência Social onde foi realizado o estágio descrito neste trabalho encontra-se organizada em diversos setores, entre eles: Gerência, Servidores Técnicos, Avaliação Social, Perícia Médica, Serviços Gerais, Vigilância Patrimonial e o setor de Estágio, onde atuam estudantes de diferentes áreas de formação, colaborando com as rotinas administrativas e de atendimento ao público.

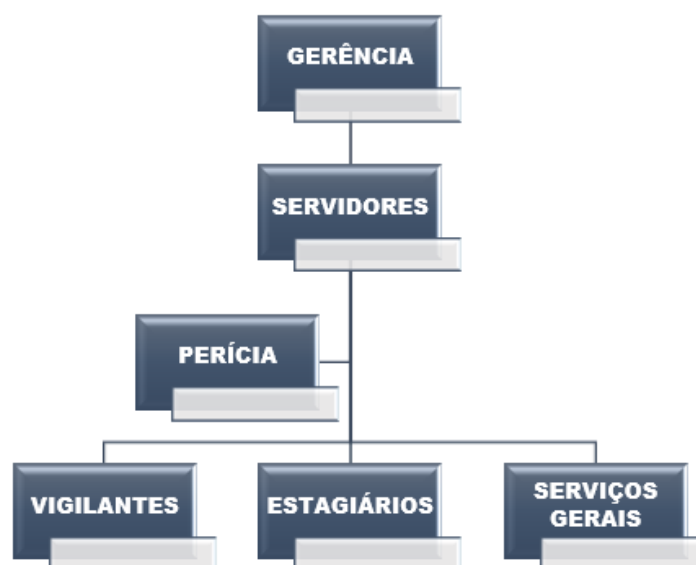
3.3 Organograma

Imagem 1 – Organograma do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS



Fonte: Brasil, 2019.

Imagem 2 – Estrutura organizacional da Agência INSS de Serrinha – BA



Fonte: Elaborada pela autora, 2025.

3.4 Atividades desenvolvidas

- Orientação e Informação
- Atendimento Especializado

3.5 Síntese das atividades desenvolvidas

Orientação e Informação: Esta atividade compreende o atendimento inicial aos segurados, funcionando como o primeiro ponto de contato com a agência do INSS. Nesse setor, são realizados atendimentos rápidos, triagem e repasse de informações essenciais sobre benefícios, processos e demais serviços previdenciários.

Entre as principais atribuições, destacam-se: a consulta de benefícios, processos e cadastros; o agendamento de atendimentos especializados, os quais só são realizados mediante agendamento prévio; e a emissão de senhas para atendimentos gerais. Cabe também ao setor a geração de senhas Gov.br, sendo o INSS o único órgão autorizado nacionalmente a realizar esse procedimento.

De modo geral, a etapa de Orientação e Informação é fundamental para organizar o fluxo de atendimentos, otimizar o tempo dos servidores e direcionar

corretamente as demandas dos segurados, promovendo maior eficiência e objetividade no serviço público.

Na atividade de **atendimento especializado**: Como mencionado anteriormente, o atendimento especializado é realizado exclusivamente mediante agendamento prévio, dada a necessidade de maior tempo para o atendimento e, frequentemente, de documentação específica conforme o tipo de requerimento.

Nesse serviço, são preenchidos os requerimentos referentes a todos os benefícios e serviços oferecidos pelo INSS, bem como às atualizações e manutenções de dados pessoais protegidos pelo órgão. Ademais, todos os documentos apresentados pelos segurados são digitalizados, garantindo a preservação, integridade e segurança dos arquivos, prevenindo perdas ou extravios durante o trâmite.

Esse atendimento representa uma etapa fundamental para assegurar os direitos previdenciários dos cidadãos, contribuindo para a organização e eficiência administrativa da autarquia, refletindo diretamente na qualidade do serviço público prestado.

3.6 Apreciação Geral sobre a Empresa

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS atua na administração dos benefícios da Previdência Social há 34 anos, consolidando-se como um pilar fundamental na proteção social brasileira. Ano após ano, o INSS empenha-se em aprimorar a qualidade do atendimento aos beneficiários e segurados, investindo na otimização dos canais de atendimento e dos sistemas administrativos.

Um exemplo marcante desse avanço é o Portal INSS e o aplicativo “Meu INSS”, que proporcionam aos usuários acesso facilitado aos seus dados previdenciários, solicitação de benefícios, geração de guias de pagamento, manutenção e acompanhamento dos benefícios, entre outros serviços. Essa inovação tecnológica elimina a necessidade de deslocamento até uma agência física, o que representa uma solução especialmente relevante para aqueles que residem em municípios sem Agência da Previdência Social – APS.

Todavia, apesar dessas conquistas tecnológicas, o INSS ainda enfrenta desafios para equilibrar a eficiência operacional com a humanização do atendimento.

A automatização dos processos internos, embora tenha acelerado a tramitação de diversas demandas, como concessão de benefícios urbanos, auxílios-doença e atualizações cadastrais, ainda exige constante adaptação para garantir que o atendimento individualizado não seja comprometido.

Na Agência da Previdência Social – APS de Serrinha, local de realização deste estágio, observa-se um empenho constante da gerência em oferecer um atendimento de excelência, pautado pela empatia e respeito aos usuários presenciais. Esse compromisso se reflete em treinamentos frequentes e reuniões para aprimoramento dos processos internos. Ademais, há uma preocupação evidente com o bem-estar dos colaboradores e a manutenção da infraestrutura, fomentando um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Tal postura fortalece o comprometimento coletivo com a melhoria contínua da agência, embora seja natural que o nível de engajamento varie entre os indivíduos. Ressalta-se, portanto, a responsabilidade pessoal de cada servidor em contribuir para a qualidade dos serviços prestados, ciente de que cada esforço reverbera positivamente no futuro.

O estágio na APS Serrinha representou uma oportunidade singular de desenvolvimento, especialmente no aspecto emocional e comportamental. A convivência com diferentes perfis e a superação dos desafios cotidianos favoreceram o aprimoramento das habilidades socioemocionais, estimulando a tomada de decisões ágeis e proativas. Ainda vale destacar que o INSS oferece vagas de estágio para estudantes de nível médio, possibilitando que jovens descubram suas aptidões e planejem suas trajetórias profissionais. A bolsa de estágio concedida aos graduandos e estudantes do ensino médio se apresenta como incentivo relevante, contribuindo para o crescimento acadêmico e profissional. Além disso, a vivência no INSS ampliou meu horizonte de conhecimento, especialmente pelo contato direto com dispositivos legais e normativos que regem a seguridade social brasileira.

Assim, esta experiência reforçou minha convicção de que, apesar das constantes melhorias e modernizações, a humanização do atendimento permanece como desafio central do INSS, exigindo compromisso individual e coletivo para que sua missão de proteção social se concretize plenamente.

3.7 Recomendações a Empresa

O atendimento na APS Serrinha é dividido entre oito guichês. Os dois primeiros são destinados à triagem e ao atendimento rápido de orientação e informação, enquanto os outros seis atendem ao público de forma especializada, geralmente mediante agendamento prévio, e requerem um tempo maior, cerca de 20 minutos por atendimento. Os guichês de orientação e informação funcionam como recepção, sendo o primeiro ponto de contato para os usuários que chegam à agência. Neles, realiza-se a filtragem inicial das demandas, seguida da triagem, emissão de senhas e fornecimento de orientações.

É notório que, quando a agência está cheia, os guichês de orientação e informação ficam sobrecarregados, pois, além do atendimento próprio, precisam realizar a emissão de senhas e a triagem dos novos usuários, levando os atendentes a atender até três pessoas simultaneamente. Com base nos conhecimentos adquiridos durante o estágio e na teoria vista em sala de aula, sugere-se a criação de um guichê adicional exclusivo para triagem e emissão de senhas. O responsável por esse guichê faria o primeiro contato com os usuários, filtrando o tipo de atendimento necessário e emitindo senhas personalizadas para cada serviço. Além disso, poderia responder rapidamente a perguntas simples, que não demandam consulta ao sistema e podem ser solucionadas em menos de um minuto.

Entende-se que essa medida evitaria a sobrecarga nos guichês de orientação e informação, permitindo que os atendentes se concentrem em um atendimento mais eficaz e sem interrupções constantes. Conseqüentemente, isso reduziria o tempo de espera dos usuários, melhorando a eficiência e a satisfação com o serviço.

Frequentemente, procuradores comparecem à agência para solicitar senhas Gov.br em nome de outorgantes. Nesse processo, é necessária a digitalização da procuração e dos documentos de identificação das partes envolvidas. Atualmente, esse serviço também é realizado pelos atendentes do setor de orientação e informação. Recomenda-se a criação de um serviço exclusivo para atender a essa demanda no setor de atendimento especializado, pois, por se tratar de um procedimento mais demorado, sua execução no setor de orientação pode provocar lotação e desorganização, prejudicando o fluxo de trabalho.

Na agência, existe uma caixa de “achados e perdidos”, onde são guardados os objetos esquecidos pelos segurados. Para otimizar a busca por documentos quando os segurados retornam para procurá-los, sugere-se a criação de uma caixa adicional,

de modo que uma seja destinada a papéis maiores e a outra a documentos menores. Essa separação evitaria que documentos pequenos se percam entre folhas maiores, facilitando a localização e agilizando o atendimento.

Quanto à estrutura física, recomenda-se a instalação de uma proteção lateral extra no guichê um. Embora todos os guichês possuam proteção frontal, a disposição paralela faz com que o guichê um tenha uma lateral exposta, permitindo que as pessoas se aproximem do atendente de forma inadequada. Essa situação pode ocasionar contatos físicos indesejados, incluindo atos como cusparadas. A instalação de uma proteção lateral adicional assegura um ambiente de atendimento mais respeitoso e livre de constrangimentos, preservando a segurança e a dignidade dos funcionários.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Fundamentos da Administração

A administração é um processo contínuo e sistêmico que envolve o planejamento, a organização e a coordenação eficiente de recursos e competências, com o objetivo de alcançar metas estabelecidas. Embora utilize métodos quantitativos, a administração não é uma ciência exata, mas sim uma ciência social, pois trata da gestão de pessoas e organizações. Fundamenta-se em princípios científicos, metodologias e teorias baseadas em fatos e evidências, que são analisadas, aplicadas e testadas na prática cotidiana (Chiavenato, 2021).

Conforme destaca Nascimento (2024) a administração é uma ciência social aplicada, pois investiga as organizações com o propósito de compreendê-las e de aplicar continuamente novos conhecimentos, teorias e princípios que contribuam para seu crescimento e desenvolvimento. Ressalta-se que a administração não se configura como uma ciência exata, visto que cada ação pode desencadear reações distintas, dependendo do momento em que ocorre, do ambiente, das pessoas envolvidas, do problema em questão, entre outros fatores.

Ao longo dos últimos cem anos, diversas correntes de pensamento surgiram no processo evolutivo das organizações, influenciando a gestão de negócios. Em decorrência da Revolução Industrial, especialmente pelo crescimento desordenado e

acelerado das empresas, bem como pela necessidade de aumentar a eficiência e a competitividade, emergiu a primeira escola do pensamento administrativo, talvez a mais conhecida: a Escola Mecanicista, também chamada de Teoria Geral da Administração, proposta por Taylor (Ribeiro, 2016).

Neste contexto, Ribeiro (2016) ressalta que Taylor, inicialmente, concluiu que as empresas precisam aprimorar sua administração devido à ineficiência que causava inúmeras perdas. Por isso, seus estudos focaram nos trabalhos dos operários, adotando uma abordagem que vai das partes para o todo, ou seja, do nível operacional para os níveis superiores da organização. Seu objetivo principal era aumentar a produtividade e a eficiência no trabalho dos operários, com ênfase na análise e na divisão detalhada das tarefas. Essa perspectiva contrasta com a de Fayol, que segue o caminho inverso, partindo do todo para as partes e focando na gestão administrativa como um todo.

Maximiano (2015) por sua vez, aponta que Fayol é um dos protagonistas da escola clássica da administração, para quem a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos que exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Segundo Fayol, a capacidade administrativa e a capacidade técnica possuem importância inversamente proporcional conforme a posição hierárquica: a capacidade administrativa é mais relevante no topo da hierarquia, enquanto a capacidade técnica predomina nas posições inferiores. Por isso, com razão se evidencia que Fayol analisou a empresa de cima para baixo.

Diante disso, pode-se enfatizar que esses precursores da administração jamais se comunicaram diretamente entre si. Embora seus pontos de vista sejam diferentes, e até mesmo opostos, é inegável que suas teorias se complementam. Durante grande parte do século XX, esses pensamentos dominaram a administração de empresas. Ademais, é importante salientar que, para que as teorias administrativas permaneçam úteis e aplicáveis, elas precisam se adaptar às mudanças e às incertezas que surgem ao longo do tempo, sempre atuando em prol dos objetivos organizacionais (Nascimento, 2024).

Ainda na perspectiva de Maximiano (2015), a definição de administração herdada de Fayol consiste no processo de tomada de decisão sobre recursos e objetivos organizacionais. O processo administrativo é composto por cinco funções fundamentais: planejamento, organização, liderança, execução e controle. Em outras

palavras, o trabalho do administrador se concretiza nas ações de planejar, organizar, liderar, executar e controlar. Embora a administração seja importante em qualquer contexto que envolva a utilização de recursos, seu principal motivo de estudo reside no impacto que exerce sobre o desempenho das organizações. A relevância de organizações bem administradas está diretamente relacionada à melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Dois dos motivos que consolidam a importância da administração para as empresas, segundo Oliveira (2019), são o foco no pensamento administrativo, que se refere à postura do profissional para consolidar as atividades administrativas e otimizar os resultados organizacionais, e a análise dos recursos disponíveis, necessários, dispensáveis e aqueles a serem adquiridos durante o processo administrativo. Dessa forma, a administração facilita e proporciona um processo decisório de maior qualidade, permitindo o estabelecimento de prioridades e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos da organização.

O campo da administração é holístico e, atualmente, as teorias voltadas para a gestão organizacional resultam da combinação dos conceitos das escolas anteriores, integrando-se com avanços tecnológicos e a valorização social. O objetivo permanente tem sido sistematizar processos e atividades, minimizar custos e despesas, visando à maximização do lucro. O administrador, munido dos conhecimentos advindos dos princípios da administração, é capaz de traçar o melhor caminho para a empresa, zelando pelo cumprimento de seus objetivos estratégicos (Silva; Freitas, 2021).

Portanto, a administração não apenas organiza e coordena os recursos da empresa, mas também atua como um agente transformador que potencializa o desenvolvimento sustentável e competitivo das organizações, alinhando interesses econômicos, sociais e ambientais em um contexto dinâmico e desafiador.

4.2 Rotinas administrativas nas organizações

Todas as atividades relacionadas às funções básicas de uma empresa são chamadas de rotinas administrativas. Esse tipo de atividade consiste em um conjunto de ações executadas de forma padronizada por diversos processos ou subprocessos. Nas organizações, os manuais específicos descrevem os normativos necessários

para a execução dessas tarefas. Muitos autores da área de administração denominam as rotinas administrativas como processos administrativos ou processos de suporte (Cruz, 2018).

Os processos administrativos também são conhecidos como processos de suporte, pois têm a responsabilidade de apoiar os processos primários e secundários da organização. Eles podem englobar tanto atividades operacionais quanto gerenciais, sempre com o objetivo de transformar entradas físicas ou lógicas em resultados que atendam às necessidades dos clientes (Cruz, 2014).

Segundo Cruz (2018), existem apenas dois tipos de processos em uma organização: os primários e os secundários. Os processos primários são aqueles que geram os produtos ou serviços oferecidos ao cliente externo. Já os processos secundários prestam suporte aos demais processos organizacionais, inclusive entre si, sendo por isso também chamados de processos administrativos.

Cruz (2014) ainda explica que as entradas físicas podem ser classificadas em insumos e mídias. Os insumos correspondem a todos os elementos introduzidos em um processo que passam por algum tipo de transformação, enquanto as mídias são os meios responsáveis por introduzir dados e/ou informações no processo. Por sua vez, as entradas lógicas são manifestações eletrônicas que introduzem informações no sistema, acompanhando ou não as entradas físicas para que estas sejam devidamente processadas.

O conceito de processo é definido como uma sequência planejada de atividades, tarefas ou passos, realizada com o objetivo de alcançar uma meta. Na administração, esse conceito se aplica à atuação dos gestores nos diferentes níveis organizacionais, por meio das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas funções são conhecidas como processo administrativo (Chiavenato, 2021).

Xavier (2022) destaca que o gerenciamento dos processos administrativos não é uma tarefa simples, pois qualquer ação ou mudança precisa estar baseada em dados reais, evitando decisões baseadas em “achismos”. Para isso, é fundamental que as informações sejam confiáveis e provenientes dos sistemas utilizados pela empresa.

As organizações sempre funcionaram por meio de processos. No século XX, emergiu a tendência da administração por processos, que consiste em gerir as funções organizacionais visando à eficiência e à eficácia, levando em consideração

objetivos de desempenho, como, por exemplo, o atendimento de um pedido no menor tempo possível (Maximiano, 2015).

Pode-se conceituar a administração de processos como um conjunto estruturado e intuitivo das funções administrativas — planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas atividades são realizadas em sequência lógica, pois uma depende da outra para alcançar bons resultados. O principal objetivo dessa administração é atender adequadamente tanto os clientes externos quanto os internos, buscando superar suas expectativas e reduzir os conflitos no ambiente de trabalho (Oliveira, 2019).

Almeida *et al.* (2021) ressaltam que boas práticas na gestão de processos podem otimizar o fluxo da comunicação interna e aumentar a satisfação dos clientes. No entanto, trata-se de um desafio constante, especialmente diante da necessidade de redução de custos e da busca pela plena satisfação do cliente, seja em um mercado altamente competitivo ou em um ambiente público, que demanda serviços de qualidade, com mais eficiência e menos burocracia.

4.3 Atendimento ao público nas organizações

O atendimento ao público consiste em ouvir, observar, entender e oferecer soluções para qualquer pessoa que busque satisfazer uma necessidade, enquanto o atendimento ao cliente refere-se a ouvir, observar, entender e proporcionar soluções para pessoas que buscam determinado serviço ou produto. O atendimento inicia-se com a fala do público e encerra-se quando este se retira com a solução (Tani, 2018).

Esse atendimento desempenha papel fundamental na construção da experiência e percepção sobre um serviço ou produto. Conforme destacam Silva, Santos e Batista (2025), o atendimento não deve ser considerado apenas uma etapa do processo de compra, mas sim um fator estratégico capaz de influenciar a lealdade, a satisfação e a imagem de uma marca. Diante de um mercado altamente competitivo, a busca por um atendimento eficiente tornou-se um dos principais diferenciais organizacionais.

No universo do atendimento, existem diversas técnicas voltadas para a solução de problemas dos clientes, classificadas por Tani (2018) da seguinte forma: a) atendimento por telefone (telemarketing), quando a empresa entra em contato com o

cliente para oferecer um produto ou serviço, ou quando o cliente busca informações ou soluções; b) atendimento pessoal, realizado no setor de atendimento da empresa, com interação face a face; c) atendimento via e-mail, em que o cliente encaminha sua necessidade por escrito e aguarda o retorno por esse meio; d) atendimento por chat, canal eletrônico que permite a resolução dos problemas em tempo real; e e) atendimento pelo “Fale Conosco”, ferramenta geralmente usada em sites, com mensagens breves e diretas.

Para atender adequadamente às demandas do público, é necessário que as organizações disponibilizem canais de comunicação que facilitem manifestações como reclamações, sugestões e solicitações dos clientes, os quais podem incluir linhas telefônicas, contatos presenciais e plataformas digitais (Silva; Zambon, 2024).

Independentemente de serem públicas ou privadas, as organizações dependem diretamente da relação com seus clientes. Silva e Zambon (2024) afirmam que, em cenários altamente competitivos, tornar-se atraente aos olhos dos clientes é condição fundamental para o sucesso. Um dos fatores que influenciam o êxito das organizações são os clientes, portanto, não há como imaginar sua existência sem eles.

No âmbito do serviço público, Barbieri (2024) destaca que a qualidade no atendimento é elemento crucial para garantir a confiança dos cidadãos na administração pública. Em um contexto onde os usuários buscam cada vez mais serviços públicos eficientes e acessíveis, a qualidade no atendimento torna-se prioridade para os órgãos governamentais. O bom atendimento demonstra respeito ao próximo, e, por isso, o usuário deve ser atendido com respeito e paciência.

De acordo com Tani (2018), o atendimento de qualidade tem sido um dos principais fatores que impulsionam o crescimento das organizações. Para que as empresas se mantenham competitivas no mercado, é imprescindível que se envolvam com as necessidades e motivações dos clientes. Atualmente, os consumidores estão mais exigentes e observam atentamente a forma como a empresa opera; caso esta não desempenhe seu trabalho corretamente, é fácil para o consumidor migrar para outra empresa.

Dessa forma, esse tipo de mudança por parte do consumidor obriga as empresas a desenvolverem um diferencial entre o produto e o serviço. As demandas empresariais deixaram de ser apenas redução de custo, padronização de produtos,

produtividade elevada e sustentabilidade; atualmente, é necessário despertar no cliente o interesse pela empresa e estabelecer vínculos duradouros com ele (Tani, 2018).

Por fim, Vanzini *et al.* (2021) reforçam que a qualidade no atendimento está presente no cotidiano de qualquer organização, pública ou privada. Para que as organizações funcionem de forma eficaz e atendam às expectativas dos usuários, é essencial que o atendimento seja pautado na escuta, empatia e na busca por soluções, de modo que o usuário saia satisfeito com o serviço recebido.

5 COMPARATIVO ANALÍTICO ENTRE PLANEJAMENTO E AÇÕES IMPLEMENTADAS DURANTE O ESTÁGIO

Como descrito em meu plano de estágio, meus objetivos iniciais eram obter uma compreensão mais profunda dos processos internos de uma organização do setor público e desenvolver minhas habilidades comportamentais, as chamadas *soft skills*. A experiência obtida no INSS, agência da Previdência superou minhas expectativas, pois além de atender ao público, tive um contato frequente com a gerência.

O contato direto com o gestor da unidade permitiu-me observar de perto como são tomadas as decisões importantes que influenciam diretamente o funcionamento da agência. Aproveitei cada oportunidade para esclarecer dúvidas e expandir meu conhecimento sobre a previdência social e os artigos da instrução normativa que regem o INSS. Esse envolvimento foi fundamental para compreender a complexidade e a relevância das decisões administrativas.

Passando a maior parte do tempo em contato com o público, notei um significativo desenvolvimento das minhas habilidades comportamentais. Entre elas, destacam-se:

- a) **Comunicação Eficaz:** necessidade de ser clara e objetiva na comunicação com os usuários;
- b) **Inteligência Emocional:** capacidade de lidar com os variados temperamentos dos atendidos;

- c) **Empatia:** esforço para ajudar ao máximo os usuários, além das demandas básicas;
- d) **Gestão do Tempo:** priorizar e organizar tarefas para atender eficientemente;
- e) **Resolução de Problemas:** foco em resolver questões rapidamente para evitar que se tornassem problemas maiores;
- f) **Trabalho em Equipe:** colaboração com colegas para evitar sobrecargas e garantir a qualidade do atendimento.

Segundo Goleman (1995), a inteligência emocional que inclui a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros é fundamental para o sucesso pessoal e profissional, pois influencia diretamente a comunicação eficaz, a empatia, a resolução de conflitos e o trabalho em equipe. Complementarmente, Chiavenato (2003) destaca que as habilidades interpessoais e comportamentais, como gestão do tempo e colaboração, são essenciais para o desempenho eficaz no ambiente organizacional.

Logo, com o suporte do supervisor de estágio, Sr. Pedro Henrique Pimentel Nunes, foi essencial para meu desenvolvimento profissional e emocional. Sua atenção, cuidado e empenho em transmitir conhecimento e confiança foram fundamentais para a resolução de demandas e para minha evolução durante o estágio.

Dito isto, é notório que as expectativas traçadas no plano de estágio foram amplamente alcançadas. Além de alcançar os objetivos iniciais, adquiri uma visão sólida do que esperar do mercado de trabalho e identifiquei áreas de maior afinidade para minha carreira profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir meu estágio na agência da Previdência, posso afirmar que a experiência foi extremamente enriquecedora tanto para meu desenvolvimento profissional e acadêmico quanto para minha vida pessoal. Durante os estágios curriculares I e II, as atividades desenvolvidas proporcionaram-me a oportunidade de

vivenciar o funcionamento do mercado de trabalho no dia a dia e compreender como o conhecimento adquirido em sala de aula pode ser aplicado na prática.

Enfrentei desafios, como a necessidade de controlar minhas emoções em situações de pressão, os quais foram superados com as orientações adequadas do supervisor de estágio, o apoio dos colegas de trabalho e a constante vivência de situações semelhantes. A experiência de lidar com um público diversificado fortaleceu minha capacidade de controle emocional, trabalho sob pressão e habilidades de comunicação.

Avalio meu desempenho como positivo, destacando minha capacidade de aprendizado rápido, adaptabilidade, atenção aos detalhes, proatividade e agilidade. Também identifiquei áreas para melhoria, como o desenvolvimento do pensamento criativo para otimizar tarefas e a agilidade na resolução de problemas, que pretendo continuar aprimorando em futuras oportunidades.

Agradeço à equipe da agência da Previdência pelo conhecimento compartilhado e, em especial, ao meu supervisor pelo apoio e pela oportunidade de aprendizado. A experiência adquirida permitiu-me construir valores como empatia e senso de responsabilidade, visto que a maior parte do público que frequenta a agência é carente e necessita de máxima atenção. Agradeço, ainda, aos meus professores da UNEB pelo conhecimento transmitido em sala de aula, que foi essencial para meu desenvolvimento. Essa experiência foi fundamental para me preparar para o mercado de trabalho e reforçou meu desejo de expandir meus horizontes na carreira profissional.

REFERÊNCIAS

Almeida, A. S., Portela, E. N., & Silva, D. M. da. (2021). Fundamentos da gestão de processos de negócio. *Revista Processus De Políticas Públicas E Desenvolvimento Social*, 3(6), 121–130. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5657943>.

Barbieri, L. C., Martins, A. V. S., Barbieri, L. A., Mannarelli Filho, T., Lucente, A. dos R., & Barbosa, R. P. (2024). Gestão de qualidade: a qualidade do atendimento no serviço público. *REVISTA DELOS*, 17(60), e2479. <https://doi.org/10.55905/rdelosv17.n60-173>.

BARROS, M. F.; LIMONGI, A. C. *O estagiário de administração nas organizações brasileiras: um estudo comparativo entre a visão do aluno e das empresas*. [S.l.]: [s.n.], 2003. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/RH_completo.html. Acesso em: 29 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; [...]. Presidência da República – Casa Civil. Brasília: Subchefia para assuntos Jurídicos, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em: 29 de jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Presidência da República – Casa Civil. Brasília: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 29 de jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. Organograma institucional. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/organograma>. Acesso em: 29 de jun. 2025.

CHIAVENATO, I. *Fundamentos de Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p. 3. ISBN 978-85-97027-54-9.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, T. *Manual de Técnicas Administrativas*. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p. 145. ISBN 9788597018653.

CRUZ, T. *Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p. 83. ISBN 9788597007626.

SILVA, B. P. da, SANTOS, R. dos, & BATISTA, V. C. (2025). *Impacto do atendimento na qualidade percebida: como práticas eficazes melhoram a satisfação do cliente*. *REVISTA FOCO*, 18(1), e7546. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n1-082>.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. 407 p. ISBN 978-85-390-0191-0. Disponível em: <https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p. 6. ISBN 9788522495559.

NASCIMENTO, J. P. S. Do *et al.* *Administração: as bases conceituais dessa ciência social aplicada*. Anais do X CONEDU... Campina Grande: Realize Editora, 2024. Disponível em: <<https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/109994>>. Acesso em: 29/06/2025 16:35.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. [S.l.]: [s.n.], 2019. 191 p. (E-book). ISBN 978-6559774777.

PINHEIRO, A. M. *A importância do estágio*. [S.l.]: [s.n.], 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/importancia-do-estagio-403435.htm>. Acesso em: 29 jun. 2025.

RIBEIRO, A. de L. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2016. 184 p. ISBN 978-8502635371.

SCALABRIN, I. C.; MOLINARI, A. M. C. A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/3_a_importancia_da_pratica_estagio.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

SILVA, K. C. S.; & FREITAS, M. (2021). A IMPORTANCIA DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI. *SEMINÁRIO DE TECNOLOGIA GESTÃO E EDUCAÇÃO*, 3(1). Recuperado de <https://raam.alcidesmaya.com.br/index.php/SGTE/article/view/322>

SILVA, F. G., ZAMBON, M. S. *Gestão do Relacionamento com o Cliente*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2024.

TANI, Z. R. *Atendimento ao Público*. Rio de Janeiro: Érica, 2018. E-book. p. 3. ISBN 9788536530628.

UCHOA, P. N. *A importância do estágio supervisionado para a formação docente: um relato de experiência*. Revista Didática Sistêmica, v. 17, n. 2, p. 43-57, 2015. ISSN 1809-3108.

VANZINI, P. R. *et al.* Análise dos fatores que determinam a percepção de uma boa qualidade no serviço de atendimento ao público. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, v. 10, n. 6, p. e8410615456, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351803234_Analise_dos_fatores_que_determinam_a_percepcao_de_uma_boa_qualidade_no_servico_de_atendimento_ao_publico. Acesso em: 29 jun. 2025.

VIANA, I. A. F.; COSTA, R. T. Um estudo sobre a importância do estágio supervisionado para a formação profissional dos acadêmicos de secretariado executivo da UNIFAP. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 2(2): 55-68, 2015. ISSN 2359-3539.

XAVIER, W. S. *Processos administrativos*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2022. Disponível em: <https://www.cead.ufv.br/site/wpcontent/uploads/2023/10/adm583-processos-administrativos.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.