



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

WESLEY SILVA GOMES RUFINO

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**SERRINHA
2025**

WESLEY SILVA GOMES RUFINO

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração da
Universidade do Estado da Bahia – Campus
XI.**

**Orientador(a): Prof^a. João Luiz da Silva
Casas**

**SERRINHA
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

EMPRESA: NERGES CONSTRUCOES LTDA

CNPJ: 20.950.496/0001-26

INSCRIÇÃO MUNICIPAL: 10420671

ENDEREÇO: AV CIDADE DE ARACI

BA / CEP: 48700-000

CARGA HORÁRIA DO ESTÁGIO: 150H

SUPERVISOR DO ESTÁGIO: VIVIANE CARDOSO DE JESUS

WESLEY SILVA GOMES RUFINO

**SERRINHA
2025**

APRESENTAÇÃO

Neste relatório de estágio supervisionado, eu compartilho minhas experiências e aprendizados durante o estágio na empresa Nerges Construções, onde trabalhei em funções administrativas na área de recursos humanos. O estágio me ajudou a entender melhor como funciona uma empresa e me possibilitou a aplicação prática de teorias adquiridas na graduação. Esse estágio foi muito importante para o meu crescimento profissional e pessoal, e me ajudou a me tornar um administrador mais preparado. Ele mostra os desafios e as oportunidades que encontramos ao administrar uma empresa de verdade. Também analisa em detalhes as atividades que realizei e reflete como é o ambiente de uma empresa, algo essencial para quem quer ser um administrador no futuro.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	O ESTÁGIO SUPERVISIONADO	07
2.1	CONCEITO (definição legal)	07
2.2	IMPORTÂNCIA	07
3	A EMPRESA	08
3.1	HISTÓRIA	08
3.2	ESTRUTURA (departamentos).....	08
3.3	ORGANOGRAMA.....	09
3.4	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS (listagem)	10
3.5	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	10
3.6	APRECIÇÃO GERAL SOBRE A EMPRESA	11
3.7	RECOMENDAÇÕES A EMPRESA	12
4	REFERENCIAL TEÓRICO	13
4.1	INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS	13
4.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	14
4.3	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA... 15	
4.4	AValiação DE DESEMPENHO	16
4.5	CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
4.6	GESTÃO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS.....	17
4.7	SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	18
4.8	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS	19
4.9	INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	20
5	COMPARATIVO ANALÍTICO ENTRE PLANEJAMENTO E AÇÕES IMPLEMENTADAS DURANTE O ESTÁGIO	21
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado é fundamental para o desenvolvimento das competências profissionais e pessoais necessárias para exercer as funções de administrador com qualidade. Ele proporciona uma oportunidade única de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, enriquecendo a formação acadêmica e preparando para os desafios do mercado de trabalho.

Este relatório tem como principal objetivo apresentar a implantação do conhecimento teórico, abordado durante o curso de Administração na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), através das atividades práticas desenvolvidas no estágio supervisionado realizado na empresa Nerges Construções Eireli que atua na área da construção civil sendo uma excelente oportunidade para desenvolver e vivenciar o processo de ensino e aprendizagem no meu futuro campo profissional.

O estágio supervisionado I foi iniciado no dia 08 de abril de 2024 e teve seu término no dia 07 de junho de 2024, com duração de 25 dias com carga horária de 150 horas, sendo 06 horas por dia, no setor de recursos humanos, realizado na maior parte na sede da empresa acompanhado pela Sra. Viviane Cardoso de Jesus, Administradora que foi designada como supervisora que me passou suas experiências profissionais no período do meu estágio, no qual aproveitei ao máximo para absorver o conhecimento que até então era apenas teórico, explorando e participando ativamente de diversas atividades relacionadas à gestão de pessoas, recrutamento e seleção, descrição de cargos e funções, monitoramento do desempenho das equipes, além de questões comportamentais internas e de relacionamentos dos colaboradores com a empresa. Dando seguimento o estágio supervisionado II foi iniciado no dia 19 de agosto de 2024 e teve seu término no dia 22 de outubro de 2024, com duração de 25 dias com carga horária de 150 horas, sendo 06 horas por dia, no referido setor.

Serão apresentadas neste relatório as características da empresa e descrição das atividades desenvolvidas fazendo-se uma análise do estágio e de sua importância no processo de constante aprendizado e união da prática com a teoria.

2 O ESTÁGIO SUPERVISIONADO

2.1 CONCEITO

O estágio curricular obrigatório no curso de Graduação em Administração é uma atividade fundamental integrada ao currículo acadêmico, exigida como parte do processo de formação do estudante. Ele se caracteriza por ser uma experiência prática supervisionada, realizada em organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, com o objetivo de proporcionar ao aluno a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso em situações reais de trabalho.

Segundo a Resolução CNE/CES nº 4/2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração, o estágio curricular obrigatório deve ser desenvolvido a partir do segundo ano do curso e ter uma carga horária mínima definida no projeto pedagógico da instituição de ensino. Durante o estágio, o aluno é orientado por um professor supervisor da instituição de ensino e por um supervisor na organização onde o estágio é realizado.

O estágio curricular obrigatório tem como finalidade proporcionar ao estudante a vivência prática das atividades profissionais relacionadas à área de Administração, permitindo o desenvolvimento de competências e habilidades específicas, tais como análise organizacional, tomada de decisão, gestão de pessoas, planejamento estratégico, entre outras.

2.2 IMPORTÂNCIA

O estágio desempenha um papel crucial na formação acadêmica e profissional do estudante, fornecendo uma oportunidade única de integração entre teoria e prática. Segundo Chiavenato (2014), o estágio proporciona uma oportunidade valiosa para aplicar os conhecimentos teóricos em situações práticas, enriquecendo assim a formação acadêmica e preparando o aluno para os desafios do mercado de trabalho.

O estágio não beneficia apenas o estudante, mas também a sociedade como um todo. Ao realizar atividades práticas nas organizações, os estagiários contribuem para o desenvolvimento econômico e social do país.

No meio acadêmico, o estágio desempenha um papel importante na integração entre a instituição de ensino e o mercado de trabalho. De acordo com (Maximiano, 2000), o estágio é uma importante oportunidade para os estudantes vivenciarem o ambiente organizacional e desenvolverem habilidades práticas essenciais para sua futura carreira na administração.

3 A EMPRESA

3.1 HISTÓRIA

A empresa iniciou suas atividades com Microempresa em agosto de 2014, quando ainda se chamava de MJ Reformas e Serviços, com sede localizada no Povoado de Bela Vista, Zona Rural do Município de Serrinha-Ba. De início realizava apenas pequenas reformas e construção de pequenos empreendimentos para pessoas físicas e empresas privadas no município de Serrinha e regiões circunvizinhas. Em maio de 2018, com a alteração de seu Contrato Social, passou a ser chamada de Nerges Construções Eireli, mudou sua sede para o Bairro de Cidade Nova, Zona Urbana deste mesmo município, e também passou de Microempresa para Empresa de Pequeno Porte. A empresa também aumentou seu campo de empreendedorismo, evoluiu, melhorou e aumentou sua equipe técnica, organizou seus campos jurídico, fiscal, trabalhista e econômico-financeira, onde além de continuar construindo para empresas privadas, também participa de licitações públicas em todas as cidades do Estado da Bahia e em todos os ramos de atividades envolvendo Construção Civil.

3.2 ESTRUTURA (departamentos)

Número aproximado de funcionários do escritório central: 30

Direção: 1

Financeiro: 2

Administrativo: 10

Recursos Humanos: 2

Projetos: 2

Engenharia: 6

Técnico: 3

Compras: 2

Serviços Gerais: 2

3.3 ORGANOGRAMA

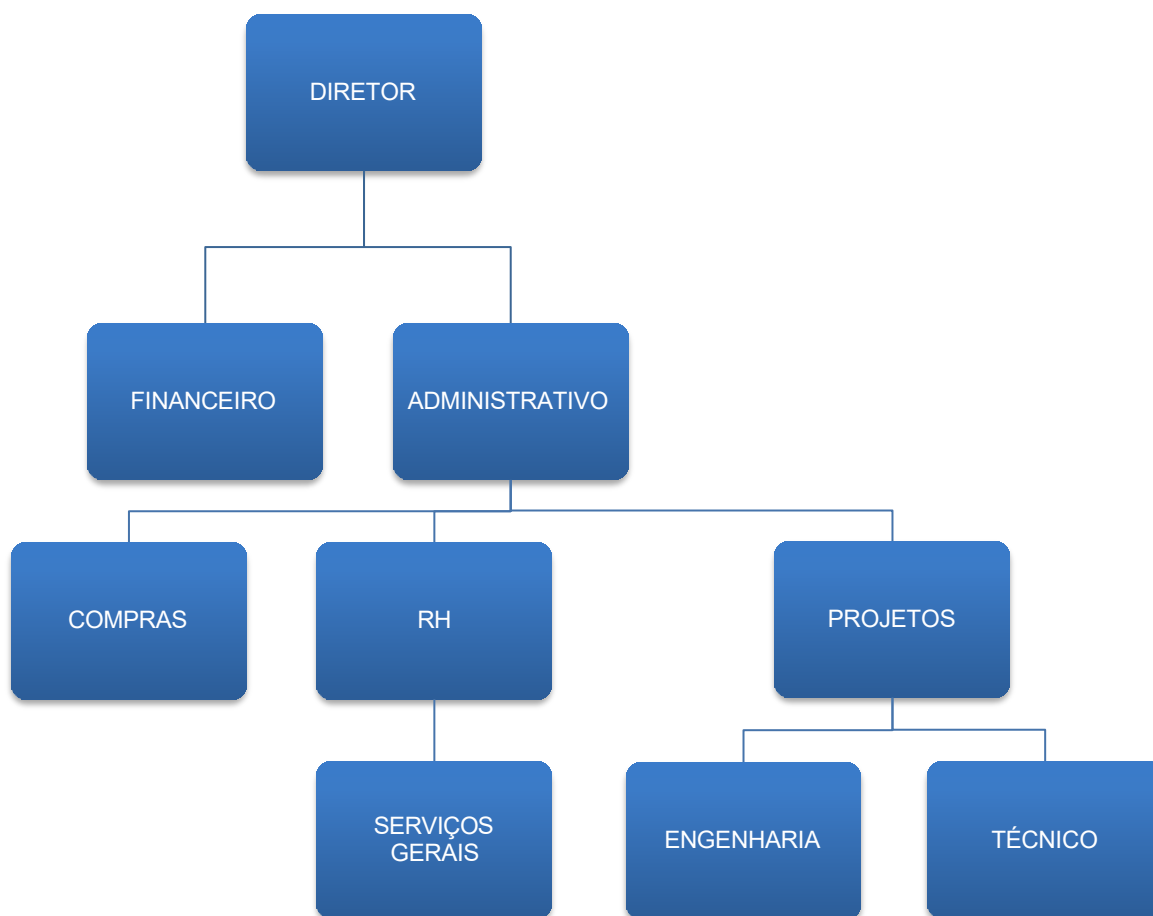


Figura 1 Organograma da empresa Nerges Construções
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024)

3.4 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As funções desempenhadas pelo setor de recursos humanos são essenciais para a sustentabilidade e o crescimento da empresa. Durante meu estágio, observei de perto a integração entre teoria e prática que contribuíram significativamente para minha formação acadêmica e profissional.

Foram desenvolvidas diversas atividades, dentre elas: recrutamento e seleção, integração de novos funcionários, descrição de cargos e funções, administração de pessoal, controle de ponto, avaliação de desempenho, gestão de conflitos, gestão da saúde e segurança no trabalho, organização documental, envio de folha de pagamento, controle de faltas e horas extras, comunicação com os colaboradores, desenvolvimento do organograma, desenvolvimento de relatórios.

A experiência adquirida no setor de RH me preparou para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e aprimorou minhas habilidades em gestão de pessoas.

3.5 SÍNTESE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante meu estágio supervisionado no setor de recursos humanos da empresa Nerges Construções, participei de diversas atividades fundamentais para minha formação prática e acadêmica. A seguir, apresento uma síntese das principais atividades realizadas:

Auxiliei nos processos de recrutamento e seleção, divulgação de vagas, entrevistas e a escolha de candidatos, auxiliei no encaminhamento dos exames admissionais e demissionais, auxiliei no sistema de controle de ponto e na gestão de folhas de pagamento, monitorei e registrei as faltas e horas extras dos colaboradores, participei do monitoramento do desempenho das equipes e na elaboração de feedbacks, observei a mediação de conflitos entre funcionários, realizei a organização e arquivamento de documentos relacionados aos colaboradores, auxiliei na criação do organograma da empresa, contribuí para a elaboração de relatórios sobre a gestão do RH.

3.6 APRECIACÃO GERAL SOBRE A EMPRESA

A Nerges Construções Eireli é uma empresa com trajetória de evolução consistente desde sua fundação em 2014, inicialmente como MJ Reformas e Serviços. Com o passar dos anos, a empresa expandiu sua atuação, partindo de pequenas reformas e construções para se tornar uma referência em projetos de maior porte, tanto no setor público quanto no privado. Em 2018, ao passar de microempresa para empresa de pequeno porte, demonstrou maturidade organizacional e foco em se adequar às exigências do mercado.

A mudança para uma sede mais ampla e moderna marcou um novo capítulo em sua história, destacando o compromisso em oferecer melhores condições de trabalho para sua equipe e atendimento mais eficiente aos clientes. A estruturação organizacional em departamentos bem definidos, como Recursos Humanos, Engenharia e Projetos, possibilita uma gestão mais eficiente e favorece a execução de projetos diversificados com maior qualidade.

A empresa também se destaca pela sua atuação em diversos municípios da Bahia, consolidando uma imagem de credibilidade, especialmente em licitações públicas. O investimento em infraestrutura logística, com maquinários e equipamentos modernos, confere competitividade e capacidade técnica para atender demandas de diferentes complexidades.

Além disso, a Nerges Construções desempenha um papel relevante na economia local e estadual, contribuindo diretamente na geração de emprego e renda. Sua seriedade e compromisso com a entrega de serviços de qualidade têm reforçado a confiança de contratantes e da comunidade, consolidando sua reputação no mercado.

Apesar dos avanços, a empresa enfrenta desafios, como a necessidade de aprimoramento contínuo na gestão de pessoas e na capacitação técnica para manter sua equipe alinhada às estratégias organizacionais. Expansões para novos mercados e a consolidação de sua marca representam oportunidades promissoras que podem ser exploradas.

Combinando infraestrutura moderna, equipe qualificada e uma gestão sólida, a Nerges Construções Eireli mostra-se como uma empresa de destaque no setor da construção civil baiana. Sua contribuição vai além da execução de obras, impactando positivamente as comunidades onde atua e demonstrando potencial para alcançar novos patamares de sucesso no futuro.

3.7 RECOMENDAÇÕES A EMPRESA

Para melhorar o desempenho e a gestão da Nerges Construções Eireli, é essencial implementar estratégias voltadas para a solução de desafios que comprometem a eficiência e o ambiente de trabalho. Primeiramente, é importante reduzir o absenteísmo por meio de programas de incentivo e engajamento, como premiações para os funcionários mais assíduos, além de investigar as causas das faltas para propor soluções específicas.

Outro ponto crítico é a alta rotatividade de funcionários. Para mitigar esse problema, a empresa pode investir em processos seletivos mais assertivos, buscando profissionais alinhados aos valores da organização. Além disso, promover ações voltadas para o bem-estar no ambiente de trabalho são essenciais para reter a mão de obra e promover um clima organizacional mais favorável.

Conflitos internos podem ser tratados com a implementação de políticas claras de convivência e o fortalecimento da comunicação. Promover treinamentos voltados a saúde mental ajudará os colaboradores a lidar com situações de estresse de forma mais equilibrada. Além disso, a mediação de conflitos, seja por líderes internos ou consultorias especializadas, contribuem para uma melhor resolução dos conflitos.

Sobre a escassez de mão de obra no setor da construção civil, sugiro estabelecer parcerias com instituições de ensino técnico e programas de capacitação internos propiciando a formação de novos profissionais dentro da própria empresa.

No que diz respeito à saúde e segurança no trabalho, é fundamental realizar treinamentos regulares, disponibilizar equipamentos de proteção individual de qualidade e promover inspeções frequentes nos locais de trabalho. Programas de saúde ocupacional, como exames periódicos, também são importantes para garantir o bem-estar dos funcionários.

A organização e o controle do estoque também merecem atenção. A adoção de um sistema de gestão eficiente pode evitar desperdícios e falta de materiais. Nomear um responsável pelo depósito é uma medida prática para melhorar essa gestão.

A compra de materiais além da demanda pode ser resolvida com um planejamento mais detalhado, baseado em cronogramas realistas e com o acompanhamento do consumo real, isso irá contribuir para reduzir gastos desnecessários.

Para garantir o cumprimento das exigências e prazos licitatórios, a empresa pode criar uma equipe especializada, dedicada exclusivamente à gestão desses processos. Ferramentas digitais, como cronogramas com alertas, são úteis para evitar atrasos.

Por fim, incentivar a comunicação interna e uma cultura de melhoria contínua, onde os colaboradores possam sugerir mudanças, criará um ambiente mais colaborativo. Essas iniciativas, somadas, fortalecerão a posição da Nerges Construções Eireli como referência no setor da construção civil.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um conjunto de práticas que visa alinhar os objetivos organizacionais às necessidades humanas no ambiente de trabalho. Ela deixou de ser uma atividade meramente operacional para assumir um papel estratégico, capaz de influenciar diretamente os resultados da organização. Como explica (Chiavenato, 2010), a gestão de pessoas representa um sistema dinâmico e integrado que envolve políticas e práticas voltadas ao desempenho humano e ao sucesso organizacional. Essa área deixou de ser apenas um setor administrativo para se tornar parte essencial da estratégia das organizações modernas. No cenário atual, marcado pela globalização, avanços tecnológicos e complexidade das relações de trabalho, o capital humano é reconhecido como o principal diferencial competitivo de uma organização. Assim, a Gestão de Pessoas não se limita à administração de pessoal, mas abrange a criação e aplicação de políticas e práticas que visam valorizar, desenvolver e engajar os colaboradores, alinhando seus potenciais e objetivos aos da empresa.

Conforme Gil (2007), a evolução da gestão de pessoas foi influenciada por mudanças no ambiente empresarial, passando de um modelo burocrático para uma abordagem voltada ao desenvolvimento humano. A história mostra que houve uma transição da Administração Científica, focada na otimização de processos e na padronização do trabalho, para a valorização das relações humanas no trabalho. A moderna gestão de pessoas enxerga o ser humano como parceiro estratégico, fonte de inovação e vantagem competitiva.

Complementando essa perspectiva, o autor destaca:

constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciaram a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento. (GIL, 2007, p. 24)

De acordo com o que reforçam Fleury e Fischer (1998), o objetivo da gestão de pessoas é contribuir para o aprimoramento de empresas e de instituições públicas e privadas, por meio da criação de diferenciais competitivos nos padrões de gestão das relações humanas. Para Marras

(2021), a área de gestão de pessoas deve ser conduzida com base em princípios éticos e humanizados, promovendo a participação, o engajamento e o bem-estar dos trabalhadores. Essa abordagem contemporânea ressalta a necessidade de as organizações serem flexíveis, adaptáveis e inovadoras, qualidades que emanam diretamente da sua capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos em um mercado em constante mutação.

Minha experiência no estágio supervisionado, no setor de Recursos Humanos (RH) de uma empresa que atua na área da construção civil, proporcionou uma imersão prática nesses conceitos. As atividades cotidianas, como participar de avaliações de desempenho e feedbacks, auxiliar na contratação de novos funcionários e cuidados com a saúde e segurança, ilustraram a amplitude e a essencialidade da Gestão de Pessoas (GP). No setor da construção civil, em particular, sua relevância é amplificada pelos desafios inerentes à segurança, ao cumprimento de prazos e à coordenação de grandes equipes.

A GP é, portanto, crucial para assegurar tanto a eficiência operacional das obras quanto o bem-estar e a segurança dos trabalhadores. De acordo com Marras (2021), em setores como o da construção, onde predominam atividades intensivas em mão de obra e riscos operacionais elevados, o papel do RH é ainda mais relevante para garantir segurança, engajamento e eficiência, ficou evidente que a gestão de pessoas tem papel central, especialmente pela necessidade de garantir segurança, produtividade e clima organizacional saudável.

4.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O processo de recrutamento e seleção tem por objetivo atrair e escolher os profissionais mais adequados às exigências dos cargos e à cultura da empresa. O conceito de recrutamento e seleção pode ser entendido pela definição de Lacombe (2005), que considera esse subsistema como o conjunto de práticas e de processos usados para atrair candidatos para vagas que já existem ou potenciais. Gil (2007) complementa que o sucesso do processo depende da clareza na descrição de cargos e da identificação do alinhamento entre o candidato e os valores organizacionais.

O Recrutamento e Seleção representa o caminho para a atração de novos talentos para a organização. A eficácia desse processo é crucial para a formação de equipes de alta performance e para a compatibilidade com os valores da empresa. Chiavenato (2010) define o recrutamento como um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Bohlander e Snell (2014) esclarecem que o recrutamento pode ser interno, quando direcionado a colaboradores já pertencentes à organização, ou externo, voltado ao mercado de trabalho. No estágio, observei a prevalência do recrutamento externo, especialmente para funções operacionais da construção civil, em que há

constante necessidade de mão de obra específica. A seleção se baseava em entrevistas presenciais, análise de currículos e critérios como assiduidade, perfil comportamental e experiências anteriores no setor da construção civil.

Após o recrutamento, segue-se a seleção. Gil (2007) descreve a seleção como o processo de escolha do candidato mais adequado para um determinado cargo ou função, entre os que foram recrutados. As etapas de seleção incluem análise de currículos, entrevistas individuais ou em grupo, aplicação de testes psicológicos, de conhecimento e dinâmicas de grupo. É fundamental que o candidato não apenas possua as competências técnicas para a função, mas também demonstre alinhamento com a cultura e os valores da empresa, o que contribui para a redução da rotatividade e a formação de equipes mais coesas. Montenegro; Pinho; Tupinambá (2022) apontam que práticas eficazes de atração e retenção influenciam diretamente o comprometimento organizacional, o que reforça a necessidade de recrutamentos e seleções bem estruturados para assegurar não apenas o ingresso, mas a permanência e a dedicação dos colaboradores.

Minha experiência prática na empresa de construção civil, auxiliando na contratação e na definição das descrições de cargos, evidenciou a relevância dessa etapa. Uma descrição clara do cargo é essencial para direcionar a busca pelo candidato ideal, garantindo que as expectativas da empresa e do candidato estejam alinhadas desde o início.

4.3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Educação Corporativa representam um investimento contínuo no capital humano da organização. O objetivo é aprimorar as competências dos colaboradores, capacitando-os para os desafios presentes e futuros da empresa. Chiavenato (2010) descreve o treinamento como processo sistemático de capacitação voltado à melhoria do desempenho individual e coletivo, abrangendo não apenas a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, mas também a atualização e, se necessário, a mudança de atitudes. Gil (2007) complementa que o treinamento foca no desempenho de um trabalho ou tarefa específica, enquanto o desenvolvimento prepara o indivíduo para novos desafios e progressão na carreira. A educação corporativa, por sua vez, integra essas ações a uma estratégia de longo prazo, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e alinhado aos objetivos da organização.

Minha participação no estágio envolveu o acompanhamento de treinamentos voltados à integração de novos funcionários, ao uso adequado de EPIs e à prevenção de acidentes, o que demonstra a preocupação da empresa com a capacitação contínua e a segurança. A observação de avaliações de desempenho e a elaboração de feedbacks também se conectam a essa área, pois o feedback é uma ferramenta essencial para identificar as lacunas de desenvolvimento dos

colaboradores e direcionar a criação de planos de capacitação. Marras (2021) ressalta que programas de capacitação devem ser planejados e avaliados quanto à sua eficácia. Gil (2007) destaca que a educação corporativa deve ser contínua e alinhada às metas da empresa.

4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo sistemático utilizado pelas organizações para mensurar e analisar o rendimento de um colaborador, comparando-o com as expectativas do cargo e as competências organizacionais. Seu principal objetivo não é meramente julgar, mas fornecer feedback construtivo, identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Além disso, subsidia decisões relacionadas a desenvolvimento, remuneração, promoções e alinhamento do desempenho individual aos objetivos estratégicos da empresa. Chiavenato (2010) define-a como ferramenta que permite analisar e orientar o comportamento individual no ambiente de trabalho, contribuindo para decisões de promoção, treinamento e remuneração.

Durante o estágio, acompanhei avaliações informais com base em feedbacks dos líderes. Gil (2007) recomenda que esse processo seja transparente, com critérios objetivos e integrados à gestão por competências. Marras (2021) aponta que a ausência de avaliação formal prejudica o reconhecimento e o desenvolvimento do potencial humano. O feedback é crucial para transformar a avaliação em uma ferramenta de aprendizado e aprimoramento contínuo para o colaborador. Bergue (2019) ressalta que a gestão de desempenho deve ser um processo contínuo e integrado às demais práticas de gestão de pessoas, reforçando que a avaliação é parte de um sistema maior focado no desenvolvimento e na melhoria contínua. Montenegro; Pinho; Tupinambá (2022) afirmam que práticas avaliativas participativas e voltadas à melhoria contínua favorecem a construção de vínculos e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Marras (2021) ainda alerta que a ausência de feedback estruturado pode gerar insegurança, sensação de injustiça e queda na motivação.

4.5 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Clima e cultura organizacional são elementos distintos, mas interligados, que exercem profunda influência sobre o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no comportamento, motivação e satisfação dos colaboradores.

A cultura organizacional é um fenômeno mais profundo e duradouro. Trata-se do conjunto de valores, crenças, normas, rituais e costumes compartilhados por todos os membros da organização. Ela confere identidade à empresa e orienta o comportamento dos indivíduos. Chiavenato (2010) a descreve como o conjunto de hábitos e crenças, valores e tradições, interações e relações sociais que caracterizam uma organização. A cultura se desenvolve ao longo

do tempo, é aprendida e transmitida aos novos integrantes.

O clima organizacional, por sua vez, refere-se à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho em um determinado momento. É a atmosfera que resulta da interação entre os indivíduos e diversos aspectos da empresa, como estilo de liderança, políticas de RH, remuneração, oportunidades de crescimento e relacionamento interpessoal. Segundo Gil (2007), enquanto a cultura é mais estável, o clima pode flutuar mais rapidamente em resposta a eventos ou mudanças na gestão.

Um clima e uma cultura organizacionais positivos são essenciais para o sucesso empresarial. Eles elevam o engajamento, a produtividade, reduzem a rotatividade e contribuem para a atração de talentos, cultivando um ambiente propício à inovação. Gil (2007) recomenda a realização periódica de pesquisas de clima organizacional, a criação de canais de diálogo e o fortalecimento de práticas de gestão participativa.

Durante o estágio, percebi uma cultura voltada à disciplina e ao cumprimento de prazos. Entretanto, a escuta ativa e a valorização dos colaboradores eram tímidas. Marras (2021) argumenta que um clima organizacional positivo eleva a motivação, reduz conflitos e contribui para o engajamento. Horta; Demo; Roure (2012) afirmam que políticas de gestão coerentes com os valores promovem bem-estar e confiança nas lideranças.

4.6 GESTÃO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

A gestão de cargos inicia-se com a análise e a descrição detalhada de cada função. Isso implica identificar responsabilidades, tarefas, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos, bem como as relações hierárquicas e funcionais. Essa descrição serve de base para a valoração dos cargos e para outros processos de RH, como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho.

A política de remuneração engloba o salário fixo, comissões, bônus e participação nos lucros. Chiavenato (2010) define como o conjunto de normas e procedimentos que tem como objetivo estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. O salário deve ser equitativo internamente e competitivo externamente para atrair os melhores profissionais do mercado. Bohlander e Snell (2014) ressaltam que essa prática contribui para a motivação, retenção e justiça interna, desde que baseada em análises criteriosas de cargos, competências e responsabilidades.

Os benefícios, que complementam a remuneração, podem ser obrigatórios exigidos por lei ou espontâneos oferecidos pela empresa para se diferenciar no mercado. Eles são um poderoso atrativo, auxiliam na retenção de funcionários e melhoram a qualidade de vida. Além disso, planos de carreira, que delineiam as possibilidades de crescimento profissional, também são

grandes motivadores.

No estágio, participei da organização das descrições de cargos e apoio na conferência da folha de pagamento. Gil (2007) destaca que uma política salarial transparente, compreendida pelos colaboradores, fortalece a relação de confiança entre empresa e trabalhador, contribuindo para a motivação e a retenção de talentos, especialmente quando associada a planos de carreira bem definidos. Chiavenato (2010) complementa que os benefícios, além de legais, devem atender às necessidades dos trabalhadores e fortalecer o vínculo com a organização.

4.7 SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho é um tema de crescente relevância nas empresas, indo além de uma obrigação legal para se tornar uma demonstração do compromisso organizacional com o bem-estar físico e mental de seus colaboradores. O investimento em saúde e segurança gera resultados diretos na produtividade, motivação e retenção de talentos.

A segurança do trabalho foca na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Isso envolve a identificação de perigos, a avaliação de riscos e a implementação de medidas protetivas, treinamentos específicos e monitoramento constante. No setor da construção civil, onde os riscos são significativamente mais elevados, a segurança é ainda mais crítica e exige rigorosa atenção para garantir a integridade física de todos. Chiavenato (2010) define segurança no trabalho como o conjunto de medidas técnicas, médicas e educacionais destinadas a prevenir acidentes e proteger a integridade física e mental dos trabalhadores.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito mais amplo, que busca criar um ambiente onde os funcionários se sintam bem, motivados e realizados. Chiavenato (2010) define QVT como o conjunto de ações da organização que buscam promover o bem-estar e a saúde de seus trabalhadores. A QVT transcende a ausência de doenças, englobando um ambiente físico confortável, um clima organizacional positivo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e relacionamentos interpessoais saudáveis.

Durante o estágio, participei da entrega de EPIs, verificação de uso adequado e orientação a novos colaboradores. Marras (2021) observa que ações preventivas e educativas são mais eficazes do que medidas corretivas. A empresa mantinha controle rigoroso sobre os equipamentos de proteção, mas ainda carecia de campanhas de conscientização mais efetivas.

Segundo Cortez; Zerbini; Veiga (2019), práticas humanizadas de gestão devem considerar não apenas a segurança física, mas também o bem-estar psicológico e emocional dos trabalhadores. Bergue (2019) complementa que a promoção da saúde organizacional exige ações integradas, como ambientes adequados e apoio emocional.

4.8 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

Para que a Gestão de Pessoas alcance seu potencial máximo, a comunicação interna e a atuação das lideranças são fatores cruciais. Ambos são essenciais para construir um ambiente de trabalho produtivo, motivador e perfeitamente alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

A comunicação interna refere-se a todo o fluxo de informações e mensagens que circulam dentro de uma empresa, em todos os níveis. Sua importância reside no fato de que ela facilita o alinhamento de expectativas, dissemina a cultura organizacional, impulsiona a motivação das equipes e otimiza a tomada de decisões. Chiavenato (2010) explica a comunicação como o processo de transmitir informação e compreensão entre pessoas. Ele argumenta que a comunicação eficaz é fundamental para organizar tarefas, controlar processos e, principalmente, para motivar os colaboradores, destacando que a comunicação é a chave para manter a coesão nas equipes de trabalho. Bergue (2019) enfatiza a capacidade de comunicação ou conversação como uma das competências essenciais para o exercício da liderança. Essa habilidade é universal e indispensável em qualquer área da gestão de pessoas, pois o líder a utiliza para transmitir ideias, influenciar e construir relacionamentos produtivos.

Durante o estágio, percebi a importância da comunicação interna para o bom funcionamento da empresa. Chiavenato (2010) explica que a comunicação é o elo que une os diversos setores da organização, sendo essencial para o alinhamento de informações e a resolução de conflitos.

Liderança é a capacidade de influenciar, inspirar e guiar indivíduos ou grupos para trabalharem em conjunto e alcançarem objetivos comuns. No âmbito da Gestão de Pessoas, o estilo de liderança impacta diretamente a motivação, o desempenho, o engajamento e o bem-estar das equipes. Chiavenato (2010) define liderança como a influência interpessoal exercida em uma situação e direcionada através do processo de comunicação humana para a realização de um ou mais objetivos específicos. Essa definição ressalta a forte ligação entre liderança, relacionamento e comunicação.

Gil (2007) aponta que um líder eficaz é capaz de definir e comunicar uma visão clara, inspirar e desenvolver a equipe, resolver conflitos, tomar decisões e fomentar um ambiente de colaboração. Existem diversos estilos de liderança, desde o autocrático com decisões centralizadas ao democrático com participação da equipe. Cada estilo produz diferentes impactos na equipe. Uma liderança que envolve, inspira e é transformadora geralmente fomenta um clima de confiança, maior engajamento e incentiva a inovação.

Minha participação nas avaliações e na elaboração de feedbacks durante o estágio

exemplifica como a liderança utiliza as ferramentas de RH para promover o desenvolvimento e o desempenho dos funcionários. Um líder que oferece feedback honesto e útil contribui diretamente para o crescimento e a motivação da equipe. Montenegro; Pinho; Tupinambá (2022) enfatizam que a liderança participativa e comunicativa favorece o comprometimento organizacional e estimula o surgimento de ideias inovadoras. Bergue (2019) afirma que o papel da liderança é essencial para estimular a inovação, dar sentido ao trabalho e mobilizar pessoas para alcançar resultados.

4.9 INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

A mensuração e o acompanhamento de resultados são práticas essenciais na Gestão de Pessoas contemporânea, pois subsidia a tomada de decisões estratégicas, justifica investimentos em capital humano e avalia o retorno esperado. Demonstrar o valor agregado pelos colaboradores é fundamental para que o RH assuma um papel verdadeiramente estratégico.

Chiavenato (2010) defende que a gestão do capital humano busca o melhoramento constante da organização, através do aumento das competências e a capacidade das pessoas para atuar em forma proativa e criativa, ou seja, a mensuração é fundamental para avaliar se esses objetivos estão sendo alcançados, identificar áreas de melhoria e direcionar esforços.

No meu estágio no RH, atividades como organizar e arquivar documentos e controlar o ponto são essenciais para coletar os dados que subsidiam a análise desses indicadores. Marras (2021) destaca que métricas como absenteísmo, rotatividade e índice de satisfação devem ser incorporadas à rotina do RH, pois são essenciais para decisões estratégicas. No entanto, observei que esses dados eram coletados manualmente, sem sistematização, o que dificulta o planejamento e a tomada de decisões estratégicas.

Essa falta de indicadores organizados e confiáveis é um dos principais entraves da gestão de pessoas em muitas organizações. Chiavenato (2010) complementa que os indicadores devem estar alinhados ao planejamento da organização e ser usados para mensurar a efetividade das políticas de gestão de pessoas. Isso permite que a empresa tome decisões mais acertadas, identifique onde há problemas e melhore seus processos de RH, contribuindo para os objetivos da empresa e dando mais transparência ao trabalho do RH.

A Gestão de Pessoas consolida-se como uma área estratégica em organizações modernas, especialmente em contextos desafiadores como o setor da construção civil, onde fatores como segurança, produtividade e clima organizacional impactam diretamente os resultados. Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas deve ser compreendida como um sistema integrado que envolve planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e valorização das pessoas na organização. Gil (2007) reforça que políticas bem estruturadas de gestão de pessoas favorecem

o alinhamento entre os objetivos da empresa e as expectativas dos colaboradores.

No estágio, ficou evidente que a presença de lideranças acessíveis e o estímulo ao diálogo contribuíram para um clima mais saudável e para o fortalecimento dos vínculos entre os trabalhadores e a empresa. Como destacam Marras (2021) e Bergue (2019), práticas humanizadas de liderança, comunicação efetiva e ações voltadas ao bem-estar contribuem para ambientes mais colaborativos e produtivos.

Chiavenato (2010) explica que uma boa gestão de pessoas é aquela que se antecipa aos problemas, planejando ações e alinhando-se aos objetivos da empresa. A aplicação prática durante o estágio permitiu vivenciar esses princípios e compreender que o RH bem estruturado não é apenas um suporte administrativo, mas um agente de transformação e inovação organizacional.

5 COMPARATIVO ANALÍTICO ENTRE PLANEJAMENTO E AÇÕES IMPLANTADAS DURANTE O ESTÁGIO

Durante o estágio realizado na área de Recursos Humanos da empresa Nerges Construções, foi possível identificar pontos que superaram as expectativas e outros que ficaram abaixo do esperado. Essa análise reflete tanto os aprendizados adquiridos quanto os desafios encontrados ao longo do processo.

Um dos aspectos mais positivos foi a possibilidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no curso de Administração. Atividades como recrutamento, seleção e monitoramento de desempenho permitiram vivenciar situações reais e desenvolver habilidades fundamentais para a atuação profissional. Além disso, as interações com os colaboradores e a gestão de questões comportamentais proporcionaram experiências enriquecedoras, que superaram as expectativas iniciais. Essa diversidade de tarefas contribuiu para um aprendizado significativo, unindo teoria e prática de forma muito produtiva.

Por outro lado, alguns pontos ficaram aquém do esperado. Embora o estágio tenha oferecido um panorama operacional da área de Recursos Humanos, houve uma limitação no desenvolvimento de competências mais estratégicas, como o planejamento organizacional e uso de ferramentas avançadas para monitoramento de desempenho.

Essa diferença entre expectativa e realidade pode ser explicada, em parte, pelo porte da empresa, que possui processos menos formalizados, e pela natureza prática do estágio, que focou em atividades do dia a dia. Apesar disso, a experiência foi extremamente válida, oferecendo uma visão clara dos desafios e demandas da área de Recursos Humanos.

Em resumo, o estágio trouxe contribuições significativas para o meu desenvolvimento profissional, mesmo com algumas limitações. Ele reforçou minha compreensão do papel

estratégico do RH e me preparou para lidar com a rotina organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio foi um momento muito importante na minha formação, pois me ajudou a vivenciar o que aprendi na sala de aula com a prática do trabalho no dia a dia. Foi uma oportunidade de entender melhor o funcionamento da área de Recursos Humanos e de perceber como as decisões e ações nessa área afetam diretamente o sucesso da empresa.

Durante o estágio, enfrentei algumas dificuldades, como a adaptação à rotina do trabalho, o gerenciamento do tempo e a necessidade de lidar com processos que nem sempre estavam organizados como esperado. Também precisei desenvolver habilidades para tomar decisões rápidas e superar a falta de ferramentas tecnológicas em algumas tarefas. Apesar dos desafios, essas situações me ajudaram a crescer e me preparar melhor para lidar com problemas reais no futuro.

Para mim, o estágio foi um período de muita aprendizagem. Ele me ajudou a entender meu papel dentro de uma organização. Foi um momento de crescimento pessoal e profissional que contribuiu para a construção da minha autoconfiança e me ajudou a me tornar um administrador mais preparado.

Além disso, o estágio me ajudou a fortalecer valores como responsabilidade, ética e trabalho em equipe. Conviver com diferentes pessoas e situações me ensinou a importância de ser respeitoso, ouvir os outros e buscar soluções colaborativas para os problemas.

O maior ganho que tive foi o aprendizado na prática, principalmente na área de recrutamento e seleção. Participar desses processos me mostrou como é importante identificar os candidatos certos e manter um bom relacionamento com os colaboradores. Essa experiência foi fundamental para entender como o trabalho no RH impacta o desempenho e o clima dentro da empresa. Tenho certeza de que todo esse aprendizado será muito útil na minha trajetória profissional.

7 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. *Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005*. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, n. 134, p. 23, 14 jul. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORTES, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 57-78, jan./abr. 2018.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Revista da Sociedade Brasileira de Administração Pública*, Brasília, v. 15, n. 2, p. 250-263, abr./jun. 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas - os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-94, abr./jun. 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Foco no Desenvolvimento Humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de Pessoas: Princípios e Tendências*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 755-773, out./dez. 2022.