



CENTRO UNIVERSITÁRIO BARRIGA VERDE - UNIBAVE

GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

RAIANE RODRIGUES DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO
CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO**

ORLEANS

2013

RAIANE RODRIGUES DA SILVA

**IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO
CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE.
Orientador: Alcionê Damasio Cardoso

ORLEANS

2013

RAIANE RODRIGUES DA SILVA

**IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO
CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada, avaliada e aprovada no dia 09 de fevereiro de 2014, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão em Recursos Humanos do Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE.

Orleans, 9 de fevereiro de 2014.

Professor e Orientador Alcionê Damasio Cardoso, Msc.
Centro Universitário Barriga Verde - UNIBAVE

Professor e Coorientador Aleksandro Heleodoro Silveira
Centro Universitário Barriga Verde- Unibave

Dedico este trabalho aos meus pais,
irmãs e namorado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que nada de mim seria sem a fé que eu tenho nele.

A minha mãe Divalda ao meu pai Pedro, e a minhas irmãs Rosilda e Rosiane.

Obrigada por tudo.

Ao meu namorado Erickson que de forma carinhosa me apoiou e deu força.

Aos meus colegas de classe pela troca de experiências e pelo companheirismo em sala de aula.

A professora Marleide e o professor Alcionê pelo incentivo e pelo apoio que sempre me concedem quando mais preciso. Obrigada mesmo.

Ao meu orientador querido, professor Alexsandro Silveira, pela atenção paciência e dedicação durante a elaboração desse trabalho.

A coordenadora de pós-graduação querida professora Rosilane pela atenção e apoio que sempre oferece aos alunos.

A empresa Librelato por conceder espaço à aplicação da pesquisa.

Obrigada a todos por contribuírem na minha caminhada.

“Você poderia tirar de mim as minhas fábricas, queimar os meus prédios, mas, se me der o meu pessoal, eu construirei, outra vez, todos os meus negócios”.

Henry Ford

RESUMO

As organizações são formadas pelas pessoas que trabalham em prol da mesma, assim estes colaboradores necessitam de especial atenção por parte das organizações, devido a isso as organizações possuem uma área denominada Recursos Humanos ou mesmo Gestão de Pessoas. Esta área da empresa trabalha diretamente com os colaboradores resolvendo problemas e possibilitando a melhor organização da empresa. A empresa Librelato, é uma organização de implementos Rodoviários da Região Sul de Santa Catarina que foi analisada no presente estudo através da aplicação de um questionário com questões referentes á área de RH aos profissionais da área administrativa. Na análise dos questionários percebeu-se que os colaboradores encontram-se satisfeitos com a maioria dos aspectos da empresa, sendo que apenas se mostraram descontentes com a hierarquia do RH e com o esclarecimento de dúvidas prestado pelo mesmo. Através deste descontentamento foi proposto um estudo proposta para a modificação deste aspecto. Estudos que analisam o RH de organizações são de suma importância já que as pessoas constituem a base de uma empresa, sem pessoas uma empresa não possui funcionalidade.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Planejamento Organizacional, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Organizations are made by people working for the same, so these employees need special attention by organizations due to this organizations have an area called Human Resources Management or even People. This area of the company works directly with developers solving problems and enabling better organization of the company. The company Librelato, is an organization implements Road in south region of Santa Catarina, which was examined in this study through a questionnaire with questions related to the area of HR professionals in the administrative area. In the analysis of the questionnaires was noticed that the employees were satisfied with most aspects of the company, and only proved unhappy with the hierarchy of HR and answering questions provided by the same. Through this discontent a study proposal for modification of this aspect is proposed. Studies that analyze the HR organizations are extremely important since people are the foundation of a company without people a company has no functionality.

Keywords: Human Resources, Organizational Planning, People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Formulação da estratégia organizacional.....	20
Figura 2 – As quatro perspectivas do BSC.....	23
Figura 3 – Modificações provocadas pelo planejamento.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – RH com ações de longo prazo.....	32
Gráfico 2 – Participação do RH em decisões estratégicas.....	33
Gráfico 3 – RH identifica as necessidades da empresa.....	34
Gráfico 4 – RH trabalha com a motivação de colaboradores.....	35
Gráfico 5 – Mudança da Estrutura Hierárquica do RH.....	36
Gráfico 6 – Esclarecimento de dúvidas pelo RH.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH – Recursos Humanos

BSC – Balaced Scorecard

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia

ISO – International Organization for Standardization

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
1.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	17
1.2 GESTÃO DE PESSOAS	18
1.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	19
1.3.1 Missão	20
1.3.2 Visão	21
1.3.3 BSC como uma ferramenta organizacional	21
1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
1.4.1 Princípios do planejamento	24
4.1 O RH ESTRATÉGICO COMO FONTE COMPETITIVA	25
4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA: LIBRELATO	26
4.2.1 Missão	28
4.2.2 Visão	28
4.2.3 Valores	28
CAPÍTULO II- DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	29
2.1 MÉTODO E PARADIGMA/ ABORDAGEM DA PESQUISA	29
2.2 CONTEXTO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS	30
2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
2.4 TÉCNICAS E/OU INSTRUMENTO DE PESQUISA	31
CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
3.1 ANÁLISE DO RH DA EMPRESA LIBRELATO.....	32
3.2 ESTUDO PROPOSTA PARA O RH DA EMPRESA LIBRELATO.....	37
REFERÊNCIAS	41
ANEXO A	44
AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME E IMAGEM	44

INTRODUÇÃO

O setor de recursos humanos na gestão organizacional é de suma importância para manter a vitalidade de uma empresa, assim Dutra (2011) compreende como gestão de pessoas um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo, sendo esta transformação causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho (DUTRA, 2011).

Chiavenato (2009) relata que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. A gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Pessoas e organizações variam intensamente. A gestão de pessoas dependerá da mentalidade predominante na organização, sendo que atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. As pessoas deixaram de ser o recurso humano para serem tratados como parceiros e colaboradores. Os objetivos dos Recursos Humanos (RH) passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

Nesta perspectiva compreende-se que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, na segmentação de setores encontra-se o setor de recursos humanos, desta forma, busca-se compreender qual a importância do setor de recursos humanos no contexto estratégico da organização. Este objetivo geral encontra-se norteado pelos objetivos específicos de:

- Conhecer os principais teóricos que discutem o setor de recursos humanos frente à organização de uma empresa;
- Verificar as dificuldades e necessidades do setor de recursos humanos em uma empresa do município de Orleans;
- Avaliar a importância estratégica da área de RH;

- Avaliar as formas de medição de desempenho na visão do RH;
- Apresentar um estudo proposta para a empresa escolhida a partir da teoria que envolve os recursos humanos e sua importância nas organizações.

No capítulo I apresentou-se uma breve revisão bibliográfica dentro dos assuntos que concernem à pesquisa de campo como gestão de pessoas, estratégia organizacional, planejamento organizacional e uma pesquisa sobre a própria empresa Librelato.

No capítulo II apresentaram-se as delimitações metodológicas que nortearam esta pesquisa, demonstrando o tipo de pesquisa realizado com a referente amostragem, técnicas e instrumento de pesquisa estabelecida.

No capítulo III demonstram-se os resultados da pesquisa obtidos através da aplicação de questionário aos funcionários da área administrativa da empresa Librelato com questões referentes ao RH da empresa. E por fim, a conclusão cria um arcabouço de informações englobando todo o trabalho e esclarecendo os dados obtidos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 AS ORGANIZAÇÕES

As organizações, de uma forma bastante ampla, são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso caracteriza que uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social sujeito a mudanças (CHIAVENATO, 2009).

Existe uma enorme variedade de organizações, como organizações industriais, comerciais, de serviços, militares e públicas. Estas constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana já produziram (CHIAVENATO, 2009).

Nas últimas décadas, organizações têm passado por um intenso processo de transformação, isto seguindo paralelamente a mudanças políticas e econômicas mais amplas. A crescente competitividade entre as empresas é explicada pela disputa de mercados e globalização das economias (COUTINHO, 2006).

As organizações possuem diversos parceiros que provocam impactos sobre as decisões tomadas dentro da organização como os acionistas, proprietários ou investidores, clientes, usuários, consumidores ou contribuintes, gerentes e empregados, fornecedores, governo, comunidade e sociedade (CHIAVENATO, 2009).

A área de Recursos Humanos (RH) é caracterizada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009).

As organizações interagem com seu contexto ambiental através do mecanismo de estratégia organizacional. A estratégia seria o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2010).

1.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma organização como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio das organizações, da tecnologia utilizada, dos processos interno, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010).

A boa gestão de pessoa possibilita o alcance e a manutenção de resultados e até a perpetuação de uma organização. Para que se tenha uma boa gestão de pessoas, algumas dicas são válidas: buscar conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas são, o que as motiva e as desafiam; comportamento de respeito com os membros da equipe; valorize o trabalho bem feito; ficar atento não somente com a comunicação verbal, mas principalmente com a não verbal, como entoação de voz e comportamentos; trabalhar para manter um ambiente de confiança e transparência; criar a cultura do feedback; colocar-se à disposição para ajudar seu colaborador e acompanhar os resultados e valorizar os progressos (MEIRA, 2012).

A gestão de RH é essencial nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada. Além disso, Gonçalves (2012 *apud* Pfeffer, 1994, p. 126) demonstra 16 práticas de gestão que levam ao sucesso organizacional:

- a. Senso de segurança no emprego;
- b. Seletividade no recrutamento;
- c. A oferta de altos salários;
- d. O pagamento de incentivos;
- e. Tornar o funcionário acionista;
- f. Compartilhamento de informações;
- g. A participação e a delegação de poder (*empowerment*);
- h. A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
- i. O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
- j. O job-rotation, ou rotação de cargos;
- k. O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas);
- l. A menor distância entre as diversas faixas salariais;
- m. A promoção interna;
- n. As perspectivas em longo prazo;
- o. A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas;
- p. A definição de filosofias ou visões dominam que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

1.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia deriva do grego *strategos*, significando “chefe do exército”, e os militares utilizavam esta palavra para designar o caminho da guerra visando à vitória, mas com o tempo passou a ser utilizada pelo senso comum e designada como a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera (CHIAVENATO, 2010, p. 71).

A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização (Figura 1) (CHIAVENATO, 2010).

A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos disponíveis tornam-se improdutivos. Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos (CARDOSO et al., 2012, p. 42)



Figura 1–Formulação da estratégia organizacional
 Fonte: CHIAVENATO, 2010.

A estratégia organizacional preocupa-se basicamente com “o que fazer” e não com “como fazer”. A estratégia exige, assim, toda a implementação dos meios necessários para a sua execução desde a incumbência de nível estratégico, nível tático e nível operacional. As duas principais preocupações de uma estratégia são possibilitar o crescimento do negócio e manter a lucratividade (FARIAS, 2007).

1.3.1 Missão

Toda e qualquer organização tem uma missão a cumprir, sendo que essa missão representa a razão de existir de uma organização.

A missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?

“Propósito orientador”, assim poderia ser definida a missão, clarificando e comunicando os objetivos da organização, seus valores básicos e estratégia organizacional. A missão é definida em uma declaração formal, servindo como um

lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios (ROCHA, 2009; CHIAVENATO, 2010).

[...] a missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização. A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente (CHIAVENATO, 2010, p. 63-64).

1.3.2 Visão

Significa a imagem que organização tem de si mesma, vendo sua imagem projetada no espaço e tempo. A visão deve ser adequada aos recursos dos quais dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que fazer para satisfazer continuamente as necessidades dos seus clientes, de como irá atingir objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e que condições opera (CHIAVENATO, 2011).

A visão geralmente está voltada para aquilo que a organização pretende ser, portanto, muitas empresas colocam a visão como um projeto que elas gostariam de ser dentro de certo prazo de tempo e qual o caminho futuro e compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso (ROCHA, 2009).

1.3.3 BSC como uma ferramenta organizacional

Balanced Scorecard (BSC) ficou conhecido em 1990 como um programa que derivam das medidas e objetivos da visão e estratégia da empresa. Neste programa foca-se em processos internos, de aprendizado e crescimento, financeira e do cliente. É um sistema de medição de desempenho empresarial, mas hoje em dia é

utilizado como implementador de estratégias, sendo referencial no gerenciamento de empresas (MARQUES, 2009).

O BSC age como um *feedback* da estratégia, sendo essa uma falha existente nos sistemas gerenciais hoje utilizados. O Balanced Scorecard visa o esclarecimento e atualização de estratégias, comunicação da estratégia a toda organização, alinhamento das metas de departamento e indivíduos à estratégia, identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, associação dos objetivos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais, alinhamentos das revisões estratégicas e operacionais e obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia (MARQUES, 2009).

Uma empresa que vise implantar o BSC necessita refletir e definir a visão, valores e missão da unidade de negócios. Estes são considerados os três pilares básicos para o suporte desta estratégia. A missão visa demonstrar o que a empresa faz, o porquê de existir. Os valores norteiam todas as ações e comportamentos dos colaboradores da organização, sendo exemplos: seriedade, respeito, igualdade, comunicação, integridade, etc. A visão, por sua vez, designa o caminho que uma empresa visa seguir, aonde quer chegar, o que quer alcançar (FORTE, 2012).

O BSC é uma ferramenta que proporciona a montagem de uma estrutura sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (Figura 2) (CARDOSO et al., 2012).

Na perspectiva financeira avalia-se a lucratividade da estratégia, permitindo medir e avaliar os resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento. Na perspectiva do cliente identificam-se os segmentos do mercado visados em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. A perspectiva de processos internos, por sua vez, deve ser elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois esta fornecerá as matrizes para o seu objetivo. A perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas (FARIAS, 2012).

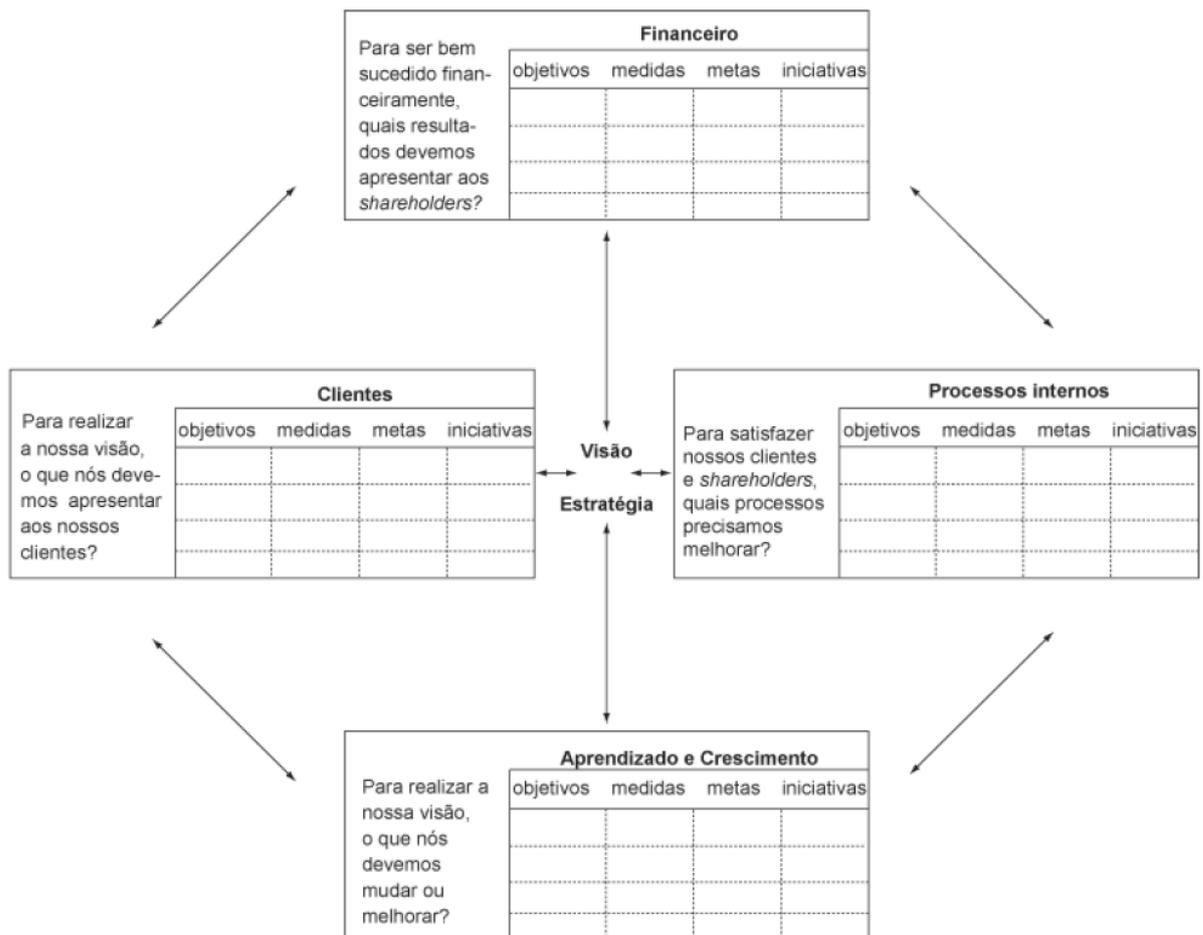


Figura 2 – As quatro perspectivas do BSC.
 Fonte: FARIAS et al., 2007.

1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico se relaciona a necessidade da empresa apresentar um processo decisório antes da elaboração da implementação de algo na empresa. O planejamento possui o propósito de desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz. Assim, o planejamento aumenta a probabilidade de que se alcancem os objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2011).

Surgido no início da década de 70, pois nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, mas isso mudou

com a turbulência dos anos 70 que trouxe a recessão econômica e alarmantes índices de desemprego (ROCHA, 2009).

O planejamento estratégico é o esforço disciplinado para que sejam tomadas as decisões fundamentais e que sejam colocadas em prática as ações que modelem e guiem a organização para que a mesma saiba o que é o que faz, com o foco no seu futuro (FARIAS, 2012).

O planejamento estratégico inicia-se no topo da hierarquia, devendo haver uma sintonia em toda a organização. O planejamento dos recursos humanos deve ser parte integrante desse planejamento da empresa, e o plano de RH apresentará tudo que é necessário para que se atinjam os objetivos estratégicos da empresa (MARQUES, 2009).

Conforme Oliveira (2011) o planejamento é dividido em cinco dimensões. A primeira dimensão está relacionada às funções desempenhadas por uma empresa. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento como os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, entre outros. A terceira dimensão se relaciona ao tempo do planejamento. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado. E por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento.

O planejamento estratégico apresenta vantagens, como a redução de incertezas nas decisões estratégicas, a empresa usufrui com maior segurança das oportunidades externas, possibilita aos gerentes de os níveis hierárquicos da organização a visão do rumo, possibilitando uma melhor seleção de recursos humanos (ZANCHETTIN, 2011).

1.4.1 Princípios do planejamento

O planejamento deve atingir os objetivos traçados pela empresa visando atingi-los em sua totalidade. Além disso, o mesmo deve separar e hierarquizar as funções administrativas (OLIVEIRA, 2011).

O planejamento pode provocar uma série de modificações, podendo ocorrer modificações no treinamento, substituição, transferência, avaliação e função de pessoas. A nível tecnológico pode ocasionar evolução dos conhecimentos, maneiras

de fazer trabalhos e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, no níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções (OLIVEIRA, 2011).

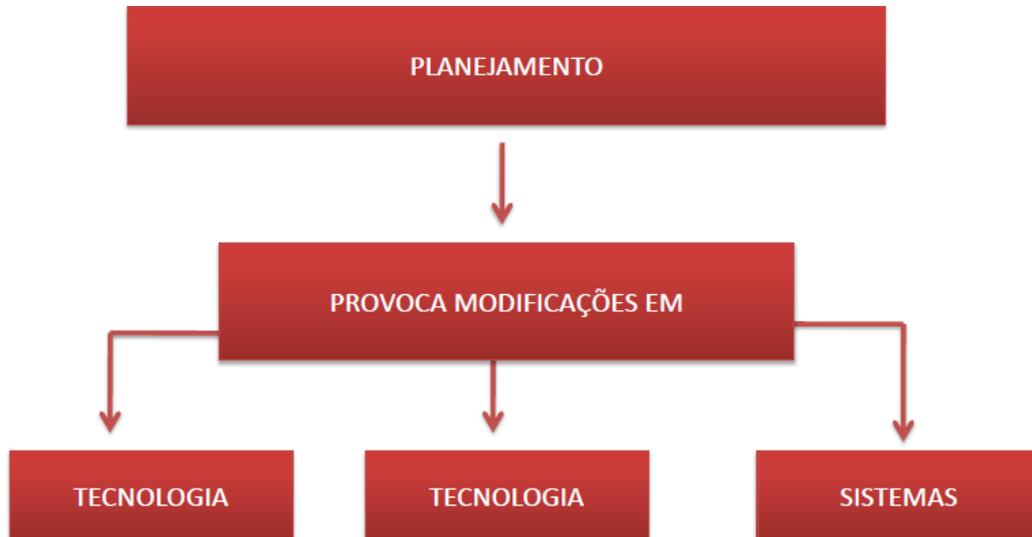


Figura 3 – Modificações provocadas pelo planejamento.
Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2011.

O planejamento deve proporcionar a empresa eficiência, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 2011).

4.1 O RH ESTRATÉGICO COMO FONTE COMPETITIVA

Todas as áreas de uma empresa procuram a eficácia de uma organização como um todo e para que isso aconteça é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração, é necessário que esteja em áreas de apoio, como a área de recursos humanos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

A área de RH se distingue das demais áreas, pois a mesma não trata apenas da estratégia da empresa para o atingimento de objetivos organizacionais, como também da estratégia para o atendimento de suas próprias necessidades. Uma vez estabelecidos objetivos e estratégias é importante o estabelecimento de políticas de promoção e avaliação, de acordo com as estratégias da organização, pois, como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades, é fundamental que o interesse dessas pessoas esteja orientado para

atender, também, aos objetivos organizacionais (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

As organizações necessitam mudar continuamente suas políticas de recursos humanos de acordo com as oscilações cíclicas da economia, nos períodos de economia e recessão.

O interesse pela racionalização e pela inovação da empresa são de fundamental importância para torná-la ágil e para fazer com que ela possa acompanhar os grandes avanços da tecnologia que se fazem presentes. Quando a economia é mais estável, a importância da tecnologia para a competitividade empresarial atinge um nível de conscientização mais amplo, que se alastra por toda a sociedade. Essa consciência nos leva a incentivar as inovações na empresa, ou pelo menos a busca delas, levando as empresas a adotarem uma mentalidade mais voltada para os aspectos tecnológicos. Sem uma estratégia de inovação, que favoreça a evolução do conhecimento científico, do desenvolvimento tecnológico e da modernização do setor produtivo, dificilmente se poderá trilhar o longo caminho para se enfrentar os desafios que o futuro nos proporciona (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 24).

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA: LIBRELATO

O sucesso de uma empresa não está apenas no que ela faz, mas sim nas pessoas que se envolvem e tem o comprometimento de buscar ferramentas de gestão mais inovadas e tornar a empresa a cada dia que passa diferente das demais, buscando isso de forma justa e na medida do seu tempo.

Toda empresa é representada na maioria das vezes por uma pessoa de caráter e gênero forte, mas também carismático, porém, firme em suas decisões. Buscado sempre inovações e muita dedicação contando sempre com o bom desempenho de seus colaboradores.

Em 1940 a Librelato iniciou suas atividades com uma modesta serraria, localizada no interior da cidade de Orleans, estando a sua frente o patrono Berto Librelato. Na época eram comercializadas pequenas carrocerias. Em 1969 a empresa adquiriu um terreno às margens da Rodovia SC 438 para instalar sua nova empresa. No ano de 1984 iniciou a comercialização de peças e acessórios de caminhões e passa a fornecer assistência técnica de semi-reboques de grande marca nacional. Em 1992 a empresa passa a se chamar Librelato Implementos Agrícolas e Rodoviários Ltda., a partir de 1993, por sua vez, a Librelato deixa de ser

representante de uma marca de implementos e começa a produzir caçambas sobre chassi, criando sua linha própria de produtos.

No ano de 1995 a empresa recebe credenciamento no INMETRO e em 1998 passa a produzir basculantes com caçambas de três eixos. Em 1999 comemora 30 anos de fundação e altera a logomarca para as cores azul e branca. Em 2004, ganha a certificação de ISSO 9001/2000 e, além disso, a marca Librelato expande sua atuação para os setores de cerâmica, óleos, lubrificantes, madeireira, britador, transporte e plásticos.

Em 2007 expande as exportações para Angola e sua atuação pelo estado de Santa Catarina, abrindo uma nova unidade em Capivari de Baixo. Em 2008, ganha consolidação da marca internacionalmente e se encontra entre as 100 empresas que mais cresceram no Brasil.

Ampliou e modernizou as unidades produtivas no ano de 2010, além de criar uma nova unidade na cidade de Criciúma/SC. O ano de 2010 foi considerado o ano de ouro pela Librelato já que neste ano a empresa subiu para a 4ª posição no ranking das maiores empresas de implementos do país. Em 2011 tornou-se uma sociedade anônima. Em 2013 a Librelato passa a ocupar a 3ª posição no ranking das maiores empresas do ramo de implementos rodoviários do Brasil, sendo referência pela diversidade e qualidade de seus produtos e serviços.

A empresa lança o projeto "Caminhos", que é o Sistema de Gestão de Cargos e Carreiras que abrange todas as áreas da empresa. A partir de modernos conceitos de gestão por competência, aliados as tecnologias e processos consagrados em diversas organizações, buscando o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores dentro e fora da empresa.

José Carlos Librelato (in memorian), também conhecido como Lussa, que foi o diretor da empresa, era um homem de muitos sonhos e ver o grande sucesso da empresa Librelato, foi uma enorme realização para ele. Uma das frases que sempre enfatizava era "Desenvolver soluções de transporte que assegurem a satisfação plena dos clientes com excelência no atendimento." **José Carlos Librelato.**

4.2.1 Missão

Desenvolver soluções de transporte que assegurem a satisfação plena dos clientes com excelência no atendimento.

4.2.2 Visão

Estar entre as 03 maiores empresas do setor até 2020;
Ser líder no desenvolvimento de soluções especiais em transporte;
Ser reconhecida pelos nossos colaboradores como uma das melhores empresas para o seu crescimento profissional; garantir a rentabilidade do negócio para assegurar o crescimento contínuo e sustentável.

4.2.3 Valores

1. Ter o cliente como um grande amigo;
2. Receber os clientes de portas abertas para que se sintam em casa;
3. Ouvir os clientes para o desenvolvimento de soluções especiais para as suas necessidades;
4. Fornecer produtos e serviços com alto padrão de excelência;
5. Valorizar e desenvolver os responsáveis por esta organização: as pessoas;
6. O Lucro como meio de geração de emprego e renda para o desenvolvimento da sociedade;
7. Ser uma empresa ética, ambientalmente responsável, economicamente viável e socialmente justa;
8. Nossa conduta reflete padrões de planejamento e organização baseados na valorização da iniciativa e do espírito de equipe.

CAPÍTULO II

DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A presente pesquisa visou analisar a importância do setor de recursos humanos no contexto estratégico de uma organização, de forma que pudesse ser gerado um estudo proposto para a empresa analisada a partir da teoria que envolve a importância dos recursos humanos em uma organização. Desta forma, torna-se de suma importância conhecer os dados relevantes que possibilitaram a hipótese da pesquisa e a realização do mesmo em sua totalidade. Portanto, a seguir estão dispostos todos os parâmetros utilizados na pesquisa, a fim de proporcionar a completa compreensão do estudo.

2.1 MÉTODO E PARADIGMA/ ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2009). O método, por sua vez, é um instrumento da ciência na sondagem da realidade, organizando os passos a serem seguidos em pesquisas (FONSECA, 2007). O método consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar um objetivo, traçando o caminho a ser seguido (MARCONI; LAKATOS, 2009; RAUEN, 2002).

A presente pesquisa embasou-se em um método de pesquisa quantitativo de descrição. A pesquisa quantitativa de descrição consiste na solicitação de informações ao grupo estatisticamente significativo de pessoas sobre um problema estudado, para posterior análise qualitativo-quantitativa (RAUEN, 2002).

A pesquisa quantitativa de descrição funciona como método quantitativo e qualitativo, servindo para os dois propósitos (COSTA, 2006; FONSECA, 2007).

A pesquisa quantitativa de descrição foi empregada no estudo por meio de estudo de campo. Os estudos de campo buscam o aprofundamento das questões propostas através da interrogação direta com as pessoas. Na pesquisa de campo é

ênfatizada a importância de o próprio pesquisador ter tido uma experiência direta com a situação do estudo (GIL, 2002, 2009).

O estudo “A importância do setor de recursos humanos no contexto estratégico da organização” constituiu-se em um estudo de campo associado à pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados constituídos principalmente de livros e artigos científicos, levantando o conhecimento existente na área, identificando teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para compreender e explicar o problema objeto da investigação (COSTA, 2006; GIL, 2009; RAUEN, 2002).

2.2 CONTEXTO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS

A pesquisa se desenvolveu através do procedimento das seguintes etapas:

- A aplicação de um questionário estruturado em uma empresa de forma a conhecer a funcionalidade do setor de recursos humanos;
- Um levantamento bibliográfico sobre a função do setor de recursos humanos frente à organização de uma empresa;
- Compilação dos dados obtidos nos questionários e os dados encontrados na bibliografia consultada;
- Apresentação de um estudo proposta para a empresa a partir da teoria que envolve os recursos humanos e sua importância nas organizações.

2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, em pesquisa, é designada como a totalidade de indivíduos que possuem, pelo menos, uma característica comum definida pela investigação (RAUEN, 2002).

Na maioria das vezes as pesquisas são realizadas utilizando-se amostras. Amostras são um subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população (GIL, 2009). O processo de amostragem se fundamenta em leis estatísticas que lhe conferem fundamentação

estatística, impedindo que ocorra o denominado erro amostral, ou seja, a possibilidade que a amostra não represente significativamente o universo da pesquisa (RAUEN, 2002).

A pesquisa foi realizada em uma empresa do município de Orleans através da aplicação do questionário ao responsável pelo setor de recursos humanos.

2.4 TÉCNICAS E/OU INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa “A importância do setor de recursos humanos no contexto estratégico da organização” utilizou-se de um questionário. Este questionário foi aplicado a um profissional da área de recursos humanos de uma empresa do município de Orleans (FONSECA, 2007).

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentar-se-ão, os resultados da pesquisa “A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização” que foi realizada através da aplicação de questionários a 21 profissionais da área administrativa da empresa Librelato. A confecção deste capítulo é de suma importância para geração de dados relevantes que sucumbirão na construção de um estudo proposta para a empresa a partir da teoria que envolve os recursos humanos e sua importância nas organizações.

3.1 ANÁLISE DO RH DA EMPRESA LIBRELATO

Os funcionários da área administrativa da empresa Librelato foram questionados sobre ações de longo prazo executadas pelo setor de RH, com relação a isto, 95% dos funcionários declarou que percebe a participação do setor de RH em ações de longo prazo, e, apenas 5% declarou que não percebe a participação de tal setor em ações de longo prazo (Gráfico 1).



Gráfico 1 – RH com ações de longo prazo.
Fonte: Autor, 2014.

Quando questionados sobre a participação do RH em decisões estratégicas, 95% dos funcionários da empresa Librelato declararam que o RH participa das decisões estratégicas, enquanto apenas 5% declararam que o RH não participa deste tipo de decisões (Gráfico 2). Ribeiro, Costa e Costa (2013) declaram que a implantação de decisões estratégicas em uma organização leva a um sistema integrado de qualidade e gestão. Além disso, por parte da empresa o desenvolvimento de uma estratégia exige que se faça uma previsão do futuro, que irá orientar - lá a tomar decisões sobre seu foco, e assim à coordenação das atividades de toda a organização. Marques (2009), por sua vez, afirma que para que ocorram decisões estratégicas todos os responsáveis de uma empresa devem estar envolvidos e não apenas o setor de RH. Observando-se os dados obtidos pelas entrevistas realizadas com os funcionários da empresa Librelato, as decisões estratégicas estão ocorrendo de forma adequada segundo os próprios funcionários.



Gráfico 2 – Participação do RH em decisões estratégicas
Fonte: Autor, 2014.

Segundo as necessidades da empresa, o setor de RH deve estar comprometido em identificá-las, assim os funcionários foram questionados quanto à identificação de necessidades da empresa Librelato. Quanto a isto 95% dos funcionários declararam que o RH identifica as necessidades dos funcionários e apenas 5% declarou que o RH não identifica as necessidades da empresa (Gráfico 3). Conforme Chiavenato (2009, p. 248) para haver a avaliação de necessidades, devem haver cuidados por parte do RH:

1. Assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.
2. Encorajar as pessoas a assumirem responsabilidades e a definirem metas de trabalho.
3. Desenvolver um estilo de administração que seja democrático, participativo e construtivo.
4. Criar um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas.
5. Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
6. Transformar a avaliação do desempenho de um sistema julgamental e arbitrário para um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

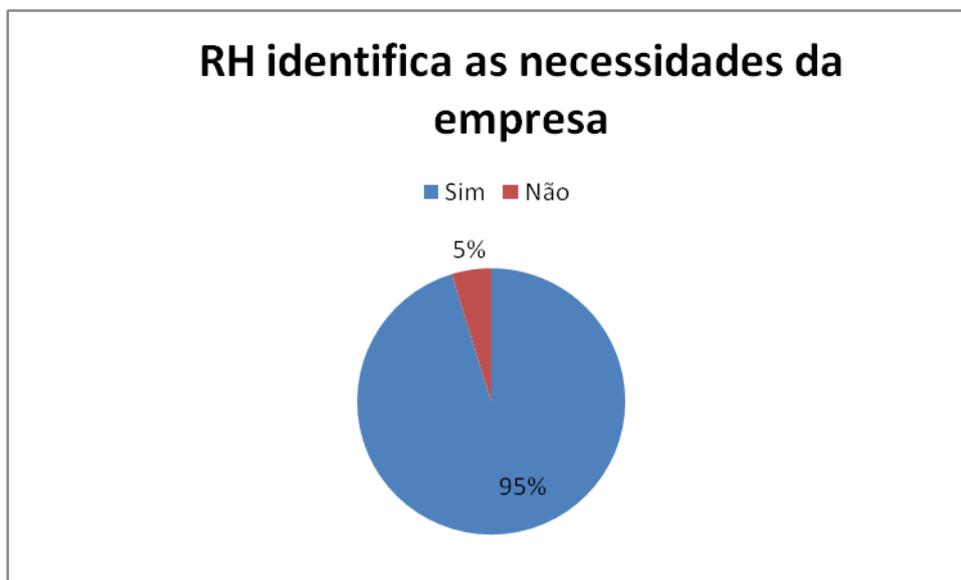


Gráfico 3 – RH identifica as necessidades da empresa
Fonte: Autor, 2013.

Quanto à motivação sobre os colaboradores exercida pelo RH, 95% dos funcionários declarou que o RH motiva os colaboradores e apenas 5% declarou que não há motivação por parte do RH (Gráfico 4). Silva, Peixoto e Batista (2011) declaram que a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional. Um exemplo de modelo de motivação que leve o colaborador a produzir é o modelo contingencial de motivação de Vroom, sendo que existem diversos outros tipos de modelos. Este modelo diz que os objetivos individuais são necessários para que o colaborador produza resultados na empresa, a relação entre o indivíduo e sua produtividade e a capacidade do indivíduo de influenciar seu próprio nível de produtividade (CHIAVENATO, 2009).



Gráfico 4 – RH trabalha com a motivação de colaboradores
Fonte: Autor, 2013.

Em relação aos treinamentos oferecidos pelo RH proporcionarem resultados em seus colaboradores, 100% dos colaboradores declararam que os treinamentos proporcionados pelo RH surtem efeitos em seus colaboradores. Chiavenato (2009) declara que o treinamento é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e competências em função de objetivos definidos. Desta forma, os treinamentos por parte do RH podem ser baseados em transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos. Analisando as palavras de Chiavenato e os dados obtidos juntamente aos funcionários da empresa Librelato pode-se analisar que há uma preocupação por parte do RH em suprir os colaboradores com treinamentos e os próprios colaboradores reconhecem a importância destes treinamentos fornecidos.

Em relação à necessidade da mudança hierárquica do RH, 29% dos colaboradores vêm à necessidade de mudar a estrutura hierárquica, mas outros 71% dos funcionários não vêm essa necessidade (Gráfico 5). Aqui, observa-se o primeiro problema relacionado ao RH da empresa, sendo que nas demais questões os resultados sempre foram mais satisfatórios que nesta questão. Chiavenato (2009) declara que os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (supervisores de primeira linha, técnicos, funcionários e operários

abaixo deles). O RH da empresa Librelato se organiza da seguinte forma: em um setor de desenvolvimento de RH, um setor de administração pessoal e um setor de segurança no trabalho. O setor de desenvolvimento de RH age no atendimento ao colaborador (faltas, atestados, advertências, suspensões, orientação, encaminhamentos e atendimento psicológico), capacitação e treinamentos, solicitação e empréstimos e bolsa formação, seleção e recrutamento de candidatos para o emprego e cursos profissionalizantes. O setor de administração pessoal é responsável pela folha de pagamento, adiantamentos, descontos em folha de pagamento, ponto eletrônico, dúvidas com cartões de benefícios, atualização de carteira e encaminhamentos à previdência social. Considerando que a estrutura hierárquica do RH da empresa Librelato causa descontentamentos nos funcionários, estabeleceu-se a realização de um estudo proposta neste caso para modificar a satisfação dos funcionários/colaboradores.



Gráfico 5 – Mudança da Estrutura Hierárquica do RH
Fonte: Autor, 2013.

Quanto ao esclarecimento de dúvidas dos colaboradores por parte do RH, 90% dos colaboradores declararam que o RH conseguiu esclarecer dúvidas e apenas 10% declarou que o RH não foi capaz de realizar o esclarecimento de dúvidas (Gráfico 6). Considerando-se o esclarecimento de dúvidas de suma importância para os colaboradores, há necessidade de melhoramento nesta área. Possibilitando que 100% dos colaboradores estejam satisfeitos com o suprimento de

informações e que assim possam executar seu trabalho com maior confiança e assim tendo maior produtividade.

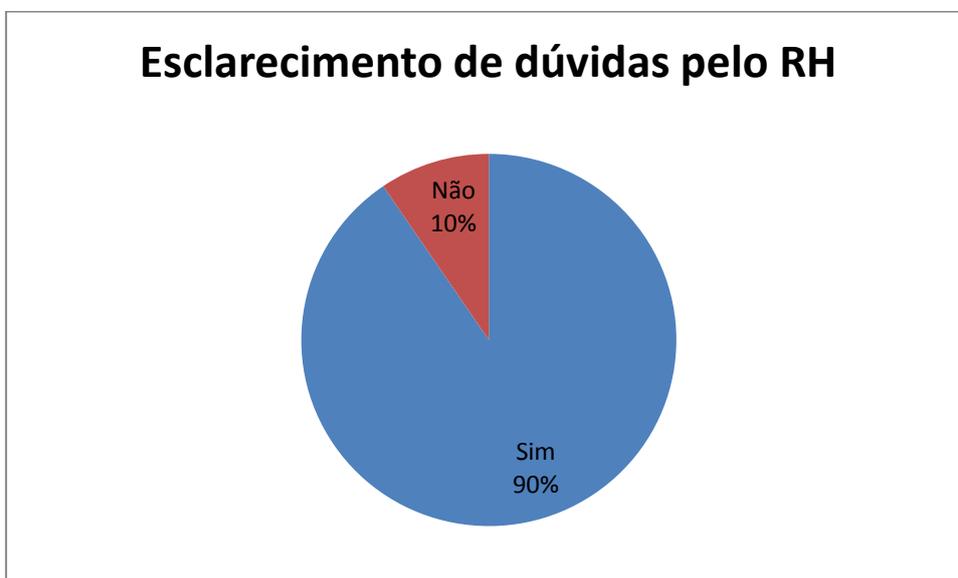


Gráfico 6 – Esclarecimento de dúvidas pelo RH
Fonte: Autor, 2014.

3.2 ESTUDO PROPOSTA PARA O RH DA EMPRESA LIBRELATO

Observou-se através da análise do RH da empresa Librelato por entrevista com os colaboradores que a gestão de pessoas da empresa Librelato se encontra muito bem organizada, sendo poucos os descontentamentos em relação a esta área da empresa. Os principais descontentamentos estão relacionados à hierarquia do RH e do esclarecimento de dúvidas procedido pelo RH aos colaboradores.

Já que as únicas reclamações em relação ao RH são essas duas, pressupõe-se que as pessoas acreditam que com uma mudança da hierarquia do RH seria possível melhorar o esclarecimento de dúvidas aos colaboradores. Observando-se o plano de Recursos Humanos disponibilizados pela empresa Librelato pode-se observar que não há um profissional específico ao esclarecimento de dúvidas afins sobre pontos da empresa que não estejam relacionados ao vínculo empregatício, portanto, neste ponto o RH deixa a desejar, pois não há nenhum profissional que possa prestar estas informações.

A proposta seria que a área de RH possuísse um profissional que atuasse assim como um secretário, efetuando esclarecimentos na área de RH, assim não se necessitando de uma efetiva modificação da hierarquia do RH, mas sim apenas a inserção de um novo profissional para proceder o esclarecimento de dúvidas que são de suma importância para que os funcionários possam executar seu trabalho com confiabilidade.

CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações necessitam das pessoas e de seu comprometimento a fim de tornar a empresa cada vez mais bem sucedida. Portanto, uma empresa é representada por seus funcionários. A área de RH, portanto, é de suma importância nas empresas, pois trabalha diretamente com pessoas. Os colaboradores de uma empresa devem ser intimamente relacionados e comprometidos com a missão e visão da empresa.

A empresa Librelato é uma organização do ramo de implementos rodoviários que iniciou seus trabalhos em 1940, e que hoje é a 3ª maior empresa da área de implementos rodoviários do Brasil, sendo referência pela diversidade e qualidade de seus produtos e serviços. O estudo em questão relacionou-se com a aplicação de um questionário em torno da área de RH com colaboradores da área administrativa da empresa Librelato de forma que obtivéssemos o quadro da situação dos RH desta empresa.

Na análise do RH da empresa Librelato os colaboradores mostraram-se bastante satisfeitos com a maioria dos aspectos do RH da empresa. RH com ações de longo prazo, participação do RH em decisões estratégicas, RH na identificação de necessidades da empresa foram todos aspectos positivos na empresa. A estrutura hierárquica do RH e o esclarecimento de dúvidas pelo RH foram considerados problemáticos por parte dos colaboradores, por isto, considerou-se a necessidade da inserção de um profissional, quem sabe um secretário que viesse a esclarecer dúvidas de colaboradores diretamente, tendo esta atividade como principal função. Portanto, não haveria modificação da estrutura hierárquica, pois apenas estaríamos inserindo um profissional que seria de grande valia para o esclarecimento de dúvidas, sem a necessidade de modificar uma estrutura hierárquica do RH que já é própria da empresa.

Estudos como o presente estudo realizado são de grande valia para a análise da situação do RH de empresa, já que o RH constitui uma das mais importantes áreas de uma empresa, pois o RH atua diretamente com as pessoas, em questão de contratações, problemas, incentivos e outros aspectos. Assim, esta área é de suma importância para qualquer organização, ainda mais para aquelas organizações de grande porte, assim como a organização analisada no presente estudo. Há de se

considerar que em estudos posteriores com a empresa Librelato seja analisado se a estrutura hierárquica incomoda os colaboradores por falta de esclarecimento de dúvidas ou por outros fatores que não foram questionados nos questionários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2013.

CARDOSO, B. M. F et al. Balanced scorecard com ênfase na estratégia organizacional. **Revista Científica do Unisalesiano**, ano 3, n. 6, jan./jun. 2012. Disponível em: < <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo18.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, A. **Metodologia científica**. Mafra: Nosde, 2006.

COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

FARIAS, R. T. **A gestão estratégica com uso do balanced scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. 2007. 54 p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2007.

FONSECA, R. C. **Como elaborar projetos de pesquisa e monografias – Guia Prático**. Curitiba: Imprensa Oficial, 2007.

FORTE, M. J. C. G. **O balanced scorecard como instrumento de Monitorização do desempenho organizacional: o caso fapricela, S. A.** 2012. 68 p. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, M. M. S. Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo. . In: ECX CARD. **Recursos Humanos: Coletânea de artigos**, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRA, A. Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna. In: ECX CARD. **Recursos Humanos: Coletânea de artigos**, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MARQUES, M. H. S. **A influência do RH no planejamento estratégico**. 2009. 35 p. Artigo Científico (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade Católica de Goiás, Goiania, 2009. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGICIO/A%20Influncia%20do%20RH%20no%20Planejamento%20Estratgico.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2013.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

RIBEIRO, W. A.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. BSC: uma estratégia para tomada de decisão e gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico das Faculdades Integradas**, ano V, 1 ed., maio 2013. Disponível em: <http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130523_155658.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2014.

ROCHA, D. G. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. 2009. 39 p. Projeto (Pós-Graduação Lato Sensu) – Universidade Cândido Mendes, Vitória, 2009.

ZANCHETTIN, V. **O papel do departamento de recursos humanos no planejamento estratégico municipal**. 2011. 48 p. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Goiorê, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1215>>. Acesso em: 06 jan. 2013.

ANEXOS

ANEXO A
AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME E IMAGEM

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO USO DO NOME E DA IMAGEM

Pelo presente Termo de Autorização de Uso de Nome/Imagem, as partes:

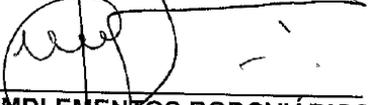
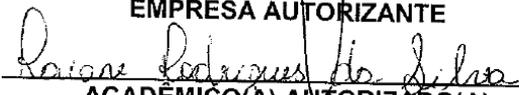
Empresa autorizante: Librelato S.A Implementos Rodoviários			
CNPJ 75.274.316/0001-70	I.E 250.736.926		
Endereço Rodovia SC – 438, Km 01, nº 69, Bairro Samuel Sandrini, Cidade de Orleans, Estado de Santa Catarina. CEP 88870-000			
Fone (48) 3466-60000	e-mail		
Representante legal José Carlos Spricigo			
Nacionalidade Brasileiro	Estado civil Casado	Profissão Diretor Presidente	CPF 468.441.809-00
Endereço Rodovia SC – 438, Km 01, nº 69, Bairro Samuel Sandrini, Cidade de Orleans, Estado de Santa Catarina. CEP 88870-000.			

Acadêmico(A): Raiane Rodrigues da Silva			
Nacionalidade brasileira	Estado civil solteira	Profissão Assistente de Contabilidade	
CPF 071.556.309-26	R.G 5401851		
Endereço Estrada Geral Rio Bello			
Fone 3466-6097	e-mail raai_rs@hotmail.com		

Mediante assinatura do presente Termo de Autorização de Uso de Nome/Imagem, a empresa Librelato, por intermédio de seu representante legal, autoriza o(a) acadêmico(a) infra-assinado a citar o nome da empresa, bem como, utilizar o uso das imagens desta na Monografia/TCC/Relatório de Estágio, a ser desenvolvido pelo(a) acadêmico(a) e publicada, armazenada ou distribuída pela Instituição de Ensino Centro Universitário Barriga Verde - UNIBAVE.

A responsabilidade pelo uso indevido do nome e da imagem da empresa é de total responsabilidade do(a) acadêmico(a).

Orleans – SC, 14 de janeiro de 2014.


LIBRELATO S.A. IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS
JOSÉ CARLOS SPRÍGIGO
EMPRESA AUTORIZANTE

ACADÊMICO(A) AUTORIZADO(A)

