

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE  
CARREIRA

ITAIQUARA ALIMENTOS S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE  
CARREIRA

ITAIQUARA ALIMENTOS S/A

Módulo 05 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Roberta da Silveira

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Doval

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

Alunos:

Elyane dos Santos, RA 15002201

Leonardo Fernandes dos Santos, RA 15000648

Matheus Melchiori Borges, RA 15000022

Natália Inês Gonçalves, RA 15000615

Samanta Eduarda Fernandes, RA 15001292

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	05
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR .....	06
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	06
3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. ....	08
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS .....	11
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS .....	13
3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA .....	22
4 CONCLUSÃO .....	28
REFERÊNCIAS .....	29
ANEXOS.....	30

# 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto é avaliar a estrutura de RH da empresa Itaiquara Alimentos S/A alimentos S/A. Analisaremos as áreas de avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e retenção de talentos, administração de pessoal e obrigações trabalhistas, cargos, salários e remuneração. Examinaremos a forma que é feito atualmente e possíveis pontos de melhorias dos processos das áreas citadas acima.

Escolhemos esta empresa por ser uma organização de fácil acesso as informações e pelo campo que atua, pois emprega colaboradores tanto da área rural quanto da industrial.

Na avaliação de desempenho, identificamos qual tipo de avaliação que a empresa utiliza seus métodos de aplicação, e se faz o uso de feedbacks para acompanhar o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores.

A Itaiquara Alimentos S/A investe bastante na área de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, e identificamos quais são os principais temas no qual ela realiza os treinamentos e quais métodos são utilizados para identificar a necessidade dos mesmos.

Quando se refere a seleção e retenção de talentos a Itaiquara Alimentos S/A é bem estruturada, possui etapas para o processo de contratação bem estruturadas, no qual detalharemos suas etapas posteriormente.

O departamento pessoal da empresa é bem estruturado, as obrigações trabalhistas são muito bem esclarecidas e rigorosamente cumpridas, seus cargos são estipulados e estabelecidos corretamente.

Quanto aos cargos, salários e a remuneração, serão esclarecidos por meio de uma planilha os pontos de melhoria da empresa nesse quesito.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Usina Itaiquara Alimentos S/A foi fundada em 1911 por João Baptista de Lima Figueiredo. Sua Sede está situada na cidade de Tapiratiba – SP.

A Itaiquara Alimentos S/A S/A possui 15 filiais de vendas espalhadas pelo país, nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, que juntas empregam 3.000 colaboradores e conta com mais de 120 produtos no mercado.

Sua matriz é considerada a empresa que gera mais empregos na cidade onde está instalada.

CNPJ: 72.111.321/0001-74

Endereço: Fazenda Itaiquara Alimentos S/A – Zona Rural , S/N  
Tapiratiba – SP/N

Principais produtos: açúcar, fermentos, massa pronta para bolos etc.

Principais concorrentes: Fleischmann e Açúcar União

## 3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

### 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta disciplina conhecemos a importância da ferramenta de avaliação de desempenho em uma organização. Ela pode avaliar comportamentos, metas e resultados alcançados pelo colaborador dentro de um determinado período.

Existem diversos tipos de avaliação, como:

- **Avaliação 180 °:** quando o gestor avalia o seu colaborador e mostra pontos fortes e pontos de melhorias; o colaborador pode fazer a sua auto avaliação, caso a empresa determine.
- **Avaliação 360°:** quando o colaborador é avaliado por vários cargos onde possui relacionamento direto (superior imediato, pares, subordinados, clientes, etc.).

Basta à organização determinar o tipo de avaliação que mais se adequa a sua necessidade. Essa ferramenta pode ser utilizada também para identificar futuras promoções e possíveis casos de desligamentos e, além disso, ajudar a determinar necessidades de treinamento e desenvolvimento.

É essencial que a empresa tenha o hábito de dar *feedbacks* pontualmente e que pratique a Avaliação de Desempenho periodicamente. Dessa forma, os funcionários terão ciência de como está seu desempenho, o alcance dos resultados e poderão trabalhar no seu desenvolvimento.

O *feedback* deve ser planejado e bem estruturado para que fique claro a opinião do gestor em relação ao progresso do colaborador mediante suas atribuições. O gestor pode utilizar a metodologia do *feedback* “POSITIVO – NEGATIVO – POSITIVO”, conhecido também como técnica do “sanduíche”. Essa técnica baseia-se em iniciar a conversa em um ambiente reservado onde são destacados os pontos fortes do

colaborador em questão, em seguida apresentamos os pontos a serem corrigidos, de forma específica e clara, e finalizamos novamente com um reforço positivo, somente ressaltando que esse encontro/*feedback* deve ser realizado no máximo em 1 hora para garantir a produtividade da conversa.

No caso da empresa Itaiquara Alimentos S/A Alimentos S/A, a avaliação é feita anualmente no setor administrativo. Porém, o gestor pode realizar, ou não, o processo de avaliação.

Um formulário foi desenvolvido pela área de Recursos Humanos (conforme anexo 1)

O colaborador faz a sua auto avaliação (AA), recebe a avaliação do gestor (AG) e eles, juntos, fazem uma avaliação final (AF) para discutirem os seus pareceres.

Na Avaliação, são avaliados os seguintes comportamentos:

- Foco no Resultado
- Iniciativa
- Praticar o que prega
- Cooperação Pró-ativa

Após o consenso entre as partes existe um espaço para que o colaborador faça comentários sobre aspirações de carreiras e é montado um plano de ação, onde são acordadas: as medidas a serem tomadas para melhorar determinado comportamento, a data de início e a data de conclusão da ação proposta.

Todas as avaliações são apresentadas na reunião operacional, que ocorre uma vez ao mês, para que o Diretor Geral tenha conhecimento.

Consideramos, então, que a Itaiquara Alimentos S/A deveria formalizar a avaliação de desempenho e fazer desse processo uma prática, e que sua aplicação não deveria ficar a critério de cada gestor. Assim, o ganho seria maior para todos (empresa e colaboradores) uma vez que todos conheceriam os seus pontos positivos e o que precisam melhorar!

## 3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com a grande ascensão no aumento de tecnologias em nosso país, principalmente em áreas de produção e o com a ampla concorrência entre as empresas, elas se preocupam cada vez mais em ser melhores e se destacarem no que fazem. Sendo assim a procura por treinamentos está aumentando cada vez mais por empresas, querendo não somente habilidades técnicas, mas também a competência em seus colaboradores. Gerando assim um aperfeiçoamento interno entre seus colaboradores.

E para que isso ocorra o Treinamento de funcionários está sendo utilizado cada vez mais. É um método eficaz de aprendizagem e de conhecimento, mas também uma maneira de motivar e estimular um colaborador. Como consta:

“Treinamento significa” o preparo da pessoa para o cargo” (Chiavenato 1999, p. 20), já a área de desenvolvimento se aproxima mais da educação que é o preparo da pessoa” da vida, para a vida e pela vida” (Chiavenato 1999, p. 20), ou seja, treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização.”

Na Itaiquara Alimentos S/A Alimentos S.A. não foi diferente, investindo cada vez mais em seus colaboradores e pensando em um futuro promissor estão desenvolvendo cada vez mais treinamentos para eles.

Há dois tipos de treinamentos na empresa, o primeiro é o Interno, quando é realizado por um próprio colaborador, ex.: Diretor, Gerente ou Segurança do Trabalho e o Externo, quando se faz uso de um Coaching, ou até mesmo realizando parcerias com o SENAI.

O primeiro passo começa quando o gestor específico da área, solicita um treinamento, e preenche um formulário que se chama FLNT – FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO. Nesta ficha irá constar tudo o que o treinamento deve ter como:

- Descrição da dificuldade/ Necessidade identificada no setor e que justifique o pedido de curso.
- Tipo de treinamento; comportamental ou técnico;
- Prioridade, indicando se o Treinamento é obrigatório ou desejável;

- Total de pessoas;
- Descrever objetivos e resultados esperados após o treinamento;
- Identificação de curso, Treinamento para sanar dificuldades ou gerar melhorias;
- Carga horária prevista;
- O que levou para escolher a pessoas (colaborador interno), ou o fornecedor externo;
- Analisando quantos colaboradores irão participar e ver se os mesmos possuem disponibilidade para que não atrapalhe seu trabalho.

Após o formulário preenchido, o gestor leva o pedido até o RH, assim o Gerente irá analisar as etapas que o treinamento terá e fará o levantamento de despesas. Depois em que o orçamento é realizado é passado ao Diretor da empresa, recolhendo sua assinatura e assim liberado para que possa dar início ao curso.

Com tudo providenciado é necessário providenciar a sala para o curso, uma lista de presença em que é realizada todos os dias, e quando o curso é acima de três horas tem que oferecer *coffee* aos envolvidos.

Em seguida quando o curso já está em andamento, há um controle para ser realizado como:

- As horas que possui o curso, 4,8,10 ou 15 horas. Onde é colocado em uma planilha para que seja contabilizado depois e apresentado na reunião operacional;
- Quantas pessoas foram treinadas, e qual o foi o treinamento.

Posteriormente é efetuado o formulário de Eficácia, onde é preenchido pelo gestor solicitante, que consta:

- Título do treinamento, nome do instrutor, nome do treinando e qual local foi realizado;
- O formulário é dividido em 8 perguntas e nelas mencionar se foi Excelente, bom, regular ou ruim;
- Está aberto a comentários de melhoria é um exemplo e também é contabilizado as notas.

Além disso, o funcionário também preenche um formulário, após ele ter recebido o conhecimento. É chamado de FAET – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO E EFICÁCIA DE TREINAMENTO.

Onde consta:

- O nome/Treinado, Gestor, Unidade (Matriz, Passos e Filiais), Título do treinamento;
- O que aprendeu no curso?
- De que forma pretende aplicar o que aprendeu?
- Concorda com a forma que será aplicada na prática o conhecimento adquirido?

Logo depois é marcado como a pessoa será avaliada, se vai ser em 30, 60 ou 90 dias, para atribuir um *feedback* ao colaborador, levando em consideração o que foi preenchido por ele.

A finalização do treinamento ocorre quando o formulário de Reação e Eficácia é feito, onde o formulário de reação irá mostrar o que o colaborador conseguiu absorver do conteúdo e a eficácia mostrará o rendimento do funcionário após o treinamento.

A seguir ocorre a tabulação de dados, onde todos os formulários preenchidos serão contabilizados e aplicados em tabelas, designados por setores e constatando a porcentagem, para que seja feito a média do treinamento e gerar gráficos. Deverão ficar exposto quais foram os pontos positivos e negativos. E todo este processo é passado ao Diretor para que possa ser verificado se foi proveitoso ou não.

### 3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Nesta disciplina aprendemos sobre o processo de recrutamento e seleção e todas as suas etapas. O procedimento se inicia quando a vaga é aprovada, em sequência cabe ao setor de recrutamento e seleção a divulgação nos meios de comunicação que a empresa costuma utilizar, a captação dos currículos que tenham os pré-requisitos solicitados pelo gestor da vaga, após isso é feita a entrevista na qual serve para conhecer melhor os candidatos e suas qualificações. Os candidatos pré-aprovados são encaminhados para uma entrevista com o gestor da vaga e estão sujeitos a aplicações de testes psicológicos e específicos. A responsabilidade da escolha do candidato que melhor atende as necessidades do cargo é atribuída ao gestor encarregado.

A empresa pode optar pelo recrutamento interno e externo. O interno é feito divulgando a vaga dentro da empresa e selecionando o colaborador que melhor atende as necessidades.

Levantamento das vantagens e desvantagens:

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Colaborador já adaptado a empresa	Diminui chances de captar talentos
Menor custo	Escassez de novas ideias
Valorização de pessoal	
Desenvolvimento do profissional	Conflitos interpessoais
Retenção de talentos	

O recrutamento externo é quando são selecionadas pessoas de fora da empresa e passam pelo processo citado acima.

Levantamento das vantagens e desvantagens:

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Descoberta de novos talentos</b>	Desmotivação dos colaboradores
<b>Renovação de ideias</b>	Tempo de adaptação
<b>Contratação de profissionais já com experiência</b>	Maior custo

Na Itaiquara Alimentos S/A alimentos S/A o processo começa através do gestor, ele quem acusa a necessidade de contratação e qual o perfil de candidato ele requer. Preenchendo um formulário (requisição de pessoal) a triagem dos currículos se torna mais fácil na escolha do candidato. Após esse formulário preenchido é recolhida assinatura do diretor geral e encaminhado para o RH da empresa.

De acordo com a vaga solicitada é definido se haverá ou não divulgação, em casos onde é divulgada a vaga, a empresa utiliza redes sociais para maior alcance de pessoas, sempre tendo como prioridade a escolha de pessoas da mesma cidade ou de cidades próximas.

Selecionados os currículos, os candidatos passam por uma entrevista com a psicóloga responsável por esse processo e de acordo com a vaga são aplicados testes psicológicos, em casos de testes específicos é o próprio gestor o aplicador.

Em casos de pré-aprovação, os candidatos serão encaminhados para o gestor solicitante da vaga, onde procura conhecer melhor o candidato, suas qualidades, sua forma de se expressar, suas experiências profissionais e quais suas habilidades técnicas, após escolhido qual o candidato mais adequado para a vaga ele é encaminhado ao departamento pessoal para dar andamento ao processo de contratação.

A Itaiquara Alimentos S/A utiliza um método bem planejado para suas contratações, pois foi desenvolvida uma política de seleção bem estruturada, que atualmente atende as necessidades da empresa.

Consideramos que com normas bem definidas e os procedimentos simples, estão baseados na necessidade da empresa, as contratações serão mais assertivas, pois na forma como é conduzido o processo é possível identificar os pontos fortes e fracos de cada candidato.

Percebemos também que raramente a empresa faz o recrutamento interno, por isso indicamos que seja considerada a opção de realizar essa modalidade.

Ressaltamos a necessidade de realizar periodicamente a avaliação de desempenho com os colaboradores a fim de identificar possíveis talentos a serem desenvolvidos na organização. Dessa forma o recrutamento interno se tornaria um hábito, que traria benefícios como motivação dos colaboradores, promoção justa e valorização profissional.

### 3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Nesta disciplina percebemos a importância da empresa cumprir todas as exigências da CLT e também itens da convenção coletiva da categoria, só assim poderá diminuir a possibilidade de ações trabalhistas.

Quanto à remuneração, a empresa trabalha com as horas extras acrescidas de 70% semanal e 100% Domingos e Feriados e o setor administrativo trabalha com um banco de horas devidamente homologado. O controle de jornada de trabalho é feito por meio de ponto eletrônico sancionado.

É fornecida aos colaboradores a cesta básica com valor e alimentos determinados na convenção coletiva. O plano de saúde é atribuído apenas para os colaboradores das filiais, pois a Matriz contém um convênio com o sindicato onde guias podem ser retiradas para consultas particulares, e possui também um dentista a disposição de todos, incluindo os dependentes de seus colaboradores.

A Itaiquara Alimentos S/A efetua os pagamentos de salário através de TED direto na conta salário dos colaboradores.

Os ASO's (Atestado de Saúde Ocupacional) são realizados no ato da contratação e uma vez ao ano, dependendo do setor que o colaborador vai trabalhar é feito também o exame de audiometria. Os Laudos de PPRA e PCMSO são elaborados uma vez ao ano.

Na empresa analisada foram encontrados 25 cargos diferentes, contando com todas suas filiais, segue o CBO (Código Brasileiro de Ocupações) dos cargos abaixo:

#### **1. Analista de pesquisa e desenvolvimento – 395105 Técnico de apoio em pesquisa e desenvolvimento (exceto agropecuário e florestal)**

Descrição Sumária

Planejam, preparam e executam ensaios para as mais diversas áreas de pesquisa e de envolvimento, supervisionados por profissional de nível superior. Analisam resultados de ensaios; auxiliam no desenvolvimento de métodos, processos e produtos. Podem exercer atividades auxiliares de difusão de pesquisa e desenvolvimento.

## **2. Analista de qualidade – 391210**

Técnico de garantia da qualidade

Descrição Sumária

Inspecionam o recebimento e organizam o armazenamento e movimentação de insumos; verificam conformidade de processos; liberam produtos e serviços; trabalham de acordo com normas e procedimentos técnicos, de qualidade e de segurança e demonstram domínio de conhecimentos técnicos específicos da área.

## **3. Assistente de departamento pessoal – 411010**

Assistente administrativo

Descrição Sumária

Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

## **4. Assistente de processos – 391105**

Cronoanalista

Descrição Sumária

Planejam, controlam e programam a produção; controlam suprimentos (matéria-prima e outros insumos). Planejam a manutenção de máquinas e equipamentos. Tratam

informações em registros de cadastros e relatórios e na redação de instruções de trabalho.

#### **5. Assistente de qualidade – 351720**

Assistente técnico de seguros

Descrição Sumária

Contatam corretores, segurados e equipe de trabalho, para comercializar seguros e para facilitar o relacionamento empresa-cliente; subscrevem e inspecionam riscos; racionalizam cálculos de prêmios e outros procedimentos para cessão e recuperação de resseguros e cosseguros; executam regulação e liquidação de sinistros. Desenvolvem novas modalidades de seguros. Elaboram documentação técnica.

#### **6. Auxiliar administrativo – 411010**

Assistente administrativo

Descrição Sumária

Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

#### **7. Auxiliar de controle de qualidade – 391210**

Técnico de garantia de qualidade

Descrição Sumária

Inspeccionam o recebimento e organizam o armazenamento e movimentação de insumos; verificam conformidade de processos; liberam produtos e serviços; trabalham

de acordo com normas e procedimentos técnicos, de qualidade e de segurança e demonstram domínio de conhecimentos técnicos específicos da área.

#### **8. Auxiliar de laboratório – 818110**

Auxiliar de laboratório de análises físico-químicas

##### **Descrição Sumária**

Planejam o trabalho de apoio do laboratório e preparam vidrarias e materiais similares. Preparam soluções e equipamentos de medição e ensaios e analisam amostras de insumos e matérias-primas. Organizam o trabalho conforme normas de segurança, saúde ocupacional e preservação ambiental.

#### **9. Auxiliar de produção – 813125**

Operador de produção (química, petroquímica e afins)

##### **Descrição Sumária**

Realizam interfaces de turnos de trabalho, programam atividades de produção e monitoram funcionamento de equipamentos e sistemas. Controlam parâmetros do processo produtivo, operam suas etapas e movimentam materiais e insumos. Transformam polímeros em produtos intermediários ou finais e realizam manutenção de primeiro nível. Trabalham em conformidade com as normas e procedimentos técnicos de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.

#### **10. Auxiliar de torneiro mecânico – 721215**

Operador de máquinas-ferramenta convencionais

##### **Descrição Sumária**

Preparam, regulam e operam máquinas-ferramenta que usinam peças de metal e compósitos e controlam os parâmetros e a qualidade das peças usinadas, aplicando procedimentos de segurança às tarefas realizadas. Planejam sequências de operações, executam cálculos técnicos; podem implementar ações de preservação do meio ambiente. Dependendo da divisão do trabalho na empresa, podem apenas preparar ou operar as máquinas-ferramenta.

## **11. Auxiliar técnico controle de qualidade – 311215**

Operador de inspeção de qualidade

### **Descrição Sumária**

Inspecionam o recebimento e organizam o armazenamento e movimentação de insumos; verificam conformidade de processos; liberam produtos e serviços; trabalham de acordo com normas e procedimentos técnicos, de qualidade e de segurança e demonstram domínio de conhecimentos técnicos específicos da área.

## **12. Faturamento balança – 413115**

Auxiliar de faturamento

### **Descrição Sumária**

Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, auxiliam na apuração dos impostos, conciliam contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo. Emitem notas de venda e de transferência entre outras; realizam o arquivo de documentos.

## **13. Mecânico – 911305**

Mecânicos de manutenção de máquinas em geral

### **Descrição Sumária**

Realizam manutenção em componentes, equipamentos e máquinas industriais; planejam atividades de manutenção; avaliam condições de funcionamento e desempenho de componentes de máquinas e equipamentos; lubrificam máquinas, componentes e ferramentas. Documentam informações técnicas; realizam ações de qualidade e preservação ambiental e trabalham de acordo com normas de segurança.

## **14. Motorista de caminhão – 782501**

Motoristas de veículos de cargas em geral

### **Descrição Sumária**

Transportam, coletam e entregam cargas em geral; guincham, destombam e removem veículos avariados e prestam socorro mecânico. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. Definem rotas e asseguram a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

#### **15. Operador de colheitadeira – 641005**

Operado de colheitadeira

##### **Descrição Sumária**

Operam, ajustam e preparam máquinas e implementos agrícolas. Realizam manutenção em primeiro nível de máquinas e implementos. Empregam medidas de segurança e auxiliam em planejamento de plantio.

#### **16. Operador de embalagem – 784110**

Embalador, a máquina.

##### **Descrição Sumária**

Preparam máquinas e local de trabalho para empacotar e envasar; embalam produtos e acessórios; enfardam produtos, separando, conferindo, pesando e prensando produtos; realizam pequenos reparos em máquinas, identificando falhas, regulando-as, substituindo pequenas peças e testando seu funcionamento.

#### **17. Operador de Misturas – 784205**

Alimentador de linha de produção

##### **Descrição Sumária**

Preparam materiais para alimentação de linhas de produção; organizam a área de serviço; abastecem linhas de produção; alimentam máquinas e separam materiais para reaproveitamento.

#### **18. Psicólogo (a) – 251501**

Psicólogos e psicanalistas

**19. Servente – 841310**

Operador de equipamentos de refinação de açúcar (processo contínuo)

**Descrição Sumária**

Operam moendas e tratam o caldo para fabricação do açúcar, utilizando processos de decantação. Concentram o caldo para fabricação do açúcar, cristalizam, centrifugam e preparam o açúcar para embalagem. Tratam o licor do açúcar, medindo a dosagem de produtos químicos, clarificando e filtrando. Mantêm máquinas e equipamentos em funcionamento, identificando falhas, realizando pequenos consertos e auxiliando na manutenção programada. Trabalham em conformidade com as normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.

**20. Serviços gerais – produção – 784205**

Alimentador de linha de produção

**Descrição Sumária**

Preparam materiais para alimentação de linhas de produção; organizam a área de serviço; abastecem linhas de produção; alimentam máquinas e separam materiais para reaproveitamento.

**21. Soldador – 724315**

Soldador

**Descrição Sumária**

Unem e cortam peças de ligas metálicas usando processos de soldagem e corte, tais como eletrodo revestido, tig, mig, mag, oxigás, arco submerso, brasagem, plasma. Preparam equipamentos, acessórios, consumíveis de soldagem e corte e peças a serem soldadas. Aplicam estritas normas de segurança, organização do local de trabalho e meio ambiente.

**22. Supervisor de recursos humanos – 410405**

Diretor de recursos humanos

### **Descrição Sumária**

Lideram atividades do departamento pessoal; formulam políticas de cargos, salários e benefícios; desenvolvem estratégias de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Participam na formulação e execução de estratégias e planos de negócios da empresa; coordenam políticas de integração e eventos, na empresa e comunidade externa; conduzem atividades de integração de recursos humanos, em processos de fusão e integração.

### **23. Supervisora de operações – 391125**

Técnico de planejamento de produção

### **Descrição Sumária**

Planejam, controlam e programam a produção; controlam suprimentos (matéria-prima e outros insumos). Planejam a manutenção de máquinas e equipamentos. Tratam informações em registros de cadastros e relatórios e na redação de instruções de trabalho.

### **24. Técnico em segurança do trabalho – 351605**

Técnico em segurança do trabalho

### **Descrição Sumária**

Elaboram, participam da elaboração e implementam política de saúde e segurança no trabalho (sst); realizam auditoria, acompanhamento e avaliação na área; identificam variáveis de controle de doenças, acidentes, qualidade de vida e meio ambiente. Desenvolvem ações educativas na área de saúde e segurança no trabalho; participam de perícias e fiscalizações e integram processos de negociação. Participam da adoção de tecnologias e processos de trabalho; gerenciam documentação de sst; investigam, analisam acidentes e recomendam medidas de prevenção e controle.

### **25. Tratorista – 641015**

Tratorista agrícola

### **Descrição Sumária**

Operam, ajustam e preparam máquinas e implementos agrícolas. Realizam manutenção em primeiro nível de máquinas e implementos. Empregam medidas de segurança e auxiliam em planejamento de plantio.

No que diz respeito a obrigações trabalhistas a empresa cumpre com todas as exigências, neste item não temos sugestões de mudanças.

## 3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA.

Nesta disciplina de cargos, salários e plano de carreira foram mostrados os possíveis métodos, a importância e os benefícios da estruturação de plano de carreira dentro de uma empresa.

Neste item do projeto, vamos apresentar a atual realidade da Itaiquara Alimentos S/A Alimentos S/A e sugerir melhorias em alguns pontos.

Na empresa não existe descrição de cargo própria, são usadas as descrições do CBO, sugerimos a elaboração desse documento que é o primeiro passo para a implantação do plano de carreira, essa descrição deve ser feita de forma clara e objetiva para que fiquem compreendidas pelo colaborador as expectativas que a organização tem em relação ao cargo que ele ocupa. Levando em consideração que é o início deste plano, aconselhamos que comecem a descrição de cargos junto com o colaborador, entendendo a realidade de suas atividades e a importância do cumprimento delas para a organização.

Sugerimos o modelo abaixo:

**Formulário de Descrição de Cargo**

<i>Cargo do Título:</i>		<i>Nome do Ocupante:</i>	
<i>Cargo do Superior Imediato:</i>		<i>Nome do Superior:</i>	
<i>Divisão/ Departamento:</i>		<i>Local:</i>	
<i>Missão do Cargo:</i>			
<i>Atribuições Essenciais:</i>			
<i>Indicadores de Performance:</i>		<i>Outros cargos subordinados ao superior imediato:</i>	
<i>Formação, Conhecimento Específico e Experiência:</i>	<i>Competências:</i>		<i>Relacionamentos:</i>

Neste modelo conseguimos todas as referências que precisamos para descrição do cargo, é importante deixar claro quais informações devem ser colocadas em cada campo, por isso disponibilizamos o seguinte manual:

**Cargo do título:** Nome do cargo que será descrito;

**Cargo do superior imediato:** Nome do cargo do superior imediato;

**Divisão/Departamento:** Setor da empresa que esse cargo atua;

**Nome do ocupante:** Nome do colaborador que exerce o cargo;

**Nome do superior imediato:** Nome do colaborador que é o seu superior imediato;

**Missão do cargo:** Propósito daquele cargo e por que ele existe, não devemos citar neste campo as atribuições do cargo.

**Atribuições essenciais:** Neste item devemos descrever as responsabilidades do cargo, importante que seja mencionado qual responsabilidade, como é executada e por que.

**Indicadores de performance:** Formas de mensurar o desempenho do cargo, podem ser quantitativos e/ou qualitativos;

**Outros cargos subordinados ao superior imediato:** Informar nomes dos cargos que respondem ao mesmo superior que o cargo descrito;

**Formação, Conhecimentos Específicos e Experiência:** Informar formação acadêmica necessária para exercer o cargo, se há necessidade de conhecimentos específicos (exemplo: inglês nível intermediário) e experiência (em anos) essencial para exercer plenamente o cargo;

**Competências:** Competências indispensáveis para aquele cargo (exemplo: vendedor é indispensável ter boa comunicação verbal e corporal) ;

**Relacionamentos:** Setores e/ ou outras empresas com os quais aquele cargo terá relacionamento habitual, não é necessário mencionar relacionamentos esporádicos.

A descrição deve ser feita de forma impessoal contendo critérios fundamentais para aquela posição e não requisitos da pessoa que já está nela.

Seguindo o modelo acima fizemos as primeiras três descrições de cargo, são elas: assistente de departamento pessoal, analista de departamento pessoal e psicóloga.

### Formulário de Descrição de Cargo

<b>Cargo do Título:</b>	ASSISTENTE DE DEPARTAMENTO PESSOAL	<b>Nome do Ocupante:</b>	CRISTINA MESSIAS GONÇALVES
<b>Cargo do Superior Imediato:</b>	ANALISTA DE DEPARTAMENTO PESSOAL	<b>Nome do Superior:</b>	ROBERTO PEDROSA
<b>Divisão/ Departamento:</b>	DEPARTAMENTO PESSOAL	<b>Local:</b>	ITAIQUARA
<b>Missão do Cargo:</b>			
Garantir admissões e documentos corretos afim de evitar possíveis ações trabalhistas.			
<b>Atribuições Essenciais:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar e conferir através de check list documentos pré admissionais para evitar erros nas admissões e passivos trabalhistas.</li> <li>Lançar descontos na folha de pagamento, utilizando informações recebidas do supervisor.</li> <li>Conferir documentação de CAT, avaliando os documentos e passando para analista para dar andamento no processo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar envio de documentos (malotes), através de planilha.</li> <li>Controlar documentos referentes a contrato de estagiários.</li> <li>Contato com a contabilidade a fim de liberação de pagamentos.</li> </ul>	
<b>Indicadores de Performance:</b>		<b>Outros cargos subordinados ao superior imediato:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de admissões completos.</li> <li>Pagamentos com valores e nas datas corretas.</li> <li>Documentos entregues ao destino certo na data necessária.</li> <li>Liberação de pagamentos na data certa.</li> </ul>			
<b>Formação, Conhecimento Específico e Experiência:</b>		<b>Competências:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação Acadêmica: Superior Cursando Administração</li> <li>Conhecimentos Específicos: Domínio em pacote MS office.</li> <li>Experiência: 2 anos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometimento Organizacional;</li> <li>Exatidão e Qualidade;</li> <li>Comunicação;</li> <li>Flexibilidade; Objetividade e Trabalho em equipe</li> </ul>	
		<b>Relacionamentos:</b>	
		Analista de Departamento pessoal, supervisor de Recursos Humanos e gerente administrativo.	

### Formulário de Descrição de Cargo

<b>Cargo do Título:</b>	ANALISTA DE DEPARTAMENTO PESSOAL	<b>Nome do Ocupante:</b>	JULIA DE ASSIS
<b>Cargo do Superior Imediato:</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>Nome do Superior:</b>	FERNANDO VILLAS BOAS
<b>Divisão/ Departamento:</b>	DEPARTAMENTO PESSOAL	<b>Local:</b>	ITAIQUARA
<b>Missão do Cargo:</b>			
Garantir que as obrigações trabalhistas entre empresa e colaborador estejam corretas.			
<b>Atribuições Essenciais:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferir processos de admissão, analisando o processo iniciado pela assistente de Departamento pessoal para que não haja erros.</li> <li>Controlar casos de afastamento e providenciar documentos necessários para tal.</li> <li>Emitir e conferir todos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir guias sindicais através de sites específicos a fim de manter as obrigações com os sindicatos em dia.</li> <li>Expedir cartas de advertência através de documento pré-formulado conforme solicitação dos gestores.</li> </ul>	
<b>Indicadores de Performance:</b>		<b>Outros cargos subordinados ao superior imediato:</b>	
<p>Conclusão de admissões sem erros. Pagamento de guias sindicais sem atrasos. Emissão e entrega de holerites com valores corretos.</p>		<p>Supervisor de Recursos humanos Analista de folha de pagamento</p>	
<b>Formação, Conhecimento Específico e Experiência:</b>		<b>Competências:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação Acadêmica: Superior Cursando Administração ou Recursos Humanos.</li> <li>Conhecimentos Específicos: Conhecimento da CLT, convenções coletivas de trabalho e domínio em pacote MS office.</li> <li>Experiência: departamento pessoal (4 anos)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização;</li> <li>Comprometimento Organizacional;</li> <li>Exatidão e Qualidade;</li> <li>Comunicação;</li> <li>Flexibilidade; Objetividade e Trabalho em equipe.</li> </ul>	
		<b>Relacionamentos:</b>	
		Jurídico, Contabilidade e Financeiro da própria empresa.	

### Formulário de Descrição de Cargo

<b>Cargo do Título:</b>	PSICOLOGO	<b>Nome do Ocupante:</b>	LUIZA CRISTINA ALCANTARA
<b>Cargo do Superior Imediato:</b>	GERENTE DE RH	<b>Nome do Superior:</b>	JOÃO MARCELO DE LIMA
<b>Divisão/ Departamento:</b>	RH	<b>Local:</b>	ITAIQUARA
<b>Missão do Cargo:</b>			
Garantir que as vagas sejam preenchidas por pessoas que tenham perfil adequado ao cargo.			
<b>Atribuições Essenciais:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar currículos conforme os pré-requisitos determinados pelo gestor da área através de um banco de dados ou anúncios.</li> <li>• Entrevistar candidatos selecionados tentando identificar se eles atendem as necessidades do cargo.</li> <li>• Aplicar testes comportamentais para reconhecer os perfis que o gestor procura.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediar conflitos através de diálogo para tentar resolver o problema da melhor forma possível.</li> <li>• Terapia em casos de doenças psicológicas como depressão, síndrome do pânico, etc., através de sessões de análise uma vez por semana até a recuperação.</li> </ul>	
<b>Indicadores de Performance:</b>		<b>Outros cargos subordinados ao superior imediato:</b>	
Diminuição de turnover na empresa. Diminuição de conflitos nos setores. Redução de pedidos de demissão por instabilidade emocional no ambiente de trabalho. Agilidade no processo de Recrutamento e seleção.		Gerente administrativo. Analista de RH.	
<b>Formação, Conhecimento Específico e Experiência:</b>		<b>Competências:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Acadêmica: Superior em Psicologia</li> <li>• Conhecimentos Específicos: mercado de trabalho; processos seletivos e domínio em pacote MS office.</li> <li>• Experiência: Em recrutamento e seleção (2 anos);</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no colaborador;</li> <li>• Comprometimento Organizacional;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Flexibilidade; Objetividade e Trabalho em equipe.</li> </ul>	
		<b>Relacionamentos:</b>	
		Gestores e diretores gerais.	

Segundo passo para implantar o plano de carreira é a criação de uma matriz salarial que consiste em criar classes entre o menor e o maior salário praticado na organização. As classes de remuneração são divididas considerando o total de pontos acumulados após aplicação de técnica de pontuação feita com base na complexidade das tarefas, na experiência necessária, na instrução e no nível de impacto em caso de erro cometido por aquele cargo.

Em caso de cargos no mesmo nível com a mesma pontuação e salários diferentes é necessária a equiparação salarial. É válida uma pesquisa no mercado para analisar salários pagos pela concorrência na mesma região, a fim de enquadrar-se na média o que colabora para evitar perda de talentos.

Abaixo será apresentada a matriz salarial desenvolvida para a Itaiquara Alimentos S/A, os cargos já existem na empresa, usamos como salários iniciais (faixa 1) valores conforme consulta no site *salariobr.com*, consideramos aumento de 4% entre uma faixa e outra.

Classes	Cargos	Aquisição	Atração	Retenção
		Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3
1	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	R\$ 974,00	R\$ 1.012,96	R\$ 1.053,48
1	AUXILIAR TECNICO DE CONTROLE E QUALIDADE	R\$ 1.035,00	R\$ 1.076,40	R\$ 1.119,45
1	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	R\$ 1.035,00	R\$ 1.076,40	R\$ 1.119,45
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	R\$ 1.071,00	R\$ 1.113,84	R\$ 1.158,40
2	ASSISTENTE DE DEPARTAMENTO PESSOAL	R\$ 1.396,00	R\$ 1.451,84	R\$ 1.509,91
3	ANALISTA DE DEPARTAMENTO PESSOAL	R\$ 1.848,00	R\$ 1.921,92	R\$ 1.998,80
4	PSICOLOGO	R\$ 1.857,00	R\$ 1.931,28	R\$ 2.008,53
5	SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS	R\$ 2.732,00	R\$ 2.841,28	R\$ 2.954,93
5	SUPERVISOR DE OPERAÇÕES	R\$ 2.779,00	R\$ 2.890,16	R\$ 3.006,76
6	GERENTE ADMINISTRATIVO	R\$ 3.599,00	R\$ 3.742,96	R\$ 3.892,68

O Manual de carreiras é um documento onde descrevemos as regras e formas para galgar carreira dentro da organização. Deve constar neste documento periodicidade das avaliações de desempenho, pontuação necessária para possível promoção, “gatilhos” para prática de aumento salarial e etc.

Assim que admitido é importante que o colaborador tenha conhecimento sobre os caminhos que pode percorrer, o que deve fazer, e até onde pode chegar dentro da empresa.

A trilha de carreira faz parte desse manual, nela consta eixo de carreira, cargo, perfil profissional e experiência. Segue trilha adequada ao caso da Itaiquara Alimentos S/A.

Eixo	Cargo	Perfil Profissional	Experiência
Executivo	Diretor	Graduação + MBA executivo	A partir de 10 anos
Gerencial	Gerente	Graduação + MBA executivo	A partir de 7 anos
Técnico	Supervisor	Graduação	A partir de 5 anos
	Analista Sênior	Graduação	De 4 a 5 anos
	Analista Pleno	Graduação	De 2 a 3 anos
	Analista	Graduação	2 anos
	Assistente Sênior	Graduação (em andamento)	De 3 a 4 anos
	Assistente Pleno	Graduação (em andamento)	De 2 a 4 anos
	Assistente	Graduação (em andamento)	Até 2 anos
Administrativo	Auxiliar II	Ensino Médio	De 6 meses a 2 anos
	Auxiliar I	Ensino Médio	Até 6 meses
Operacional	Auxiliar	Ensino Fundamental	A partir da admissão
Iniciante	Estagiário	Ensino médio ou Graduação (em andamento)	A partir da admissão
	Menor aprendiz	Ensino Médio (em andamento)	A partir da admissão

No que diz respeito a cargos, salários e plano de carreira, várias melhorias seriam interessantes para a Itaiquara, a estruturação do plano de carreira, traria mais motivação aos seus colaboradores, diminuiria o *turnover* e reteria talentos na organização.

É necessário um estudo em relação ao fluxo de caixa para implantação deste plano, mas havendo condições financeiras essa mudança só traria benefícios aos colaboradores e conseqüentemente a empresa. Outra sugestão que deixamos para Itaiquara Alimentos S/A é um estudo de melhoria no pacote de benefícios fornecidos aos colaboradores, ela pode estudar parcerias com empresas da região para que aumente a remuneração sem mexer no salário, isso num primeiro momento já pode surtir efeitos positivos na motivação de seus colaboradores.

## 4 CONCLUSÃO

O Objetivo desse projeto foi avaliar procedimentos realizados pela empresa escolhida no que diz respeito a gestão de Recursos Humanos.

A Empresa Itaiquara Alimentos S/A se mostrou aberta a colaborar com este trabalho, pois forneceu prontamente todas as informações que precisávamos.

Com base nos conhecimentos adquiridos em sala de aula pudemos analisar todas as áreas de Recursos Humanos e sugerir melhorias quando necessário.

Observando procedimentos já executados pelo RH da empresa, consideramos que se trata de um RH bem estruturado. Os Processos relacionados às áreas de Avaliação de desempenho, Recrutamento e seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de pessoal e obrigações trabalhistas apresentam processos eficientes e que atendem as necessidades que a empresa tem no momento, em relação á essas áreas sugerimos pequenos ajustes para aprimorar o que é possível.

A área que percebemos maior necessidade de mudança é a de cargos, salários e plano de carreira, não só pela ausência do plano de carreira, mas também por itens básicos que não existem atualmente. A descrição de cargo é um exemplo, pois é documento muito importante para a organização e para o colaborador, que independente da implantação do plano de carreira deveria ser feito, para que ficasse mais claro o que se espera daquele cargo quando o colaborador é admitido. Isso evita desencontro de informações entre colaborador e organização.

Disponibilizamos este projeto para a empresa para que ela possa começar o estudo da estruturação desse plano, e esperamos que seja viável essa implantação.

## REFERÊNCIAS

Aulas dos professores: Alessandra, Danielle, Cristina, Danilo e José Márcio.

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-2/>

Acesso em: 01/03/2017 às 16:43.

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-nas-organizaes/>

Acesso em: 01/04/2017 às 21:02.

<http://salariobr.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao>

Acesso em 03/06/2017 às 20:00

# ANEXOS

## Anexo 1

### Comportamentos:

Comportamentos	Nível de Análise - Exemplos de Evidências	AG	AA	AF
<b>Foco no Resultado</b> Atinge ou ultrapassa os objetivos de desempenho e padrões de qualidade. Busca aperfeiçoamento constante de seu trabalho.	3. Excede: Tem entrega superior ao objetivo estabelecido e busca se aperfeiçoar cada vez mais no seu trabalho; Conhece os indicadores do setor e sugere ações para o alcance dos mesmos; Assume espontaneamente os objetivos individuais; Não hesita em agir e toma a iniciativa de executar com o mínimo de supervisão; É persistente e, se necessário, faz um esforço extra para alcançar as metas e manter um alto nível de produtividade.			
	2. Atende: Atinge seus objetivos de desempenho conforme estabelecido; Cumpre os prazos estabelecidos. Conhece os indicadores do setor em que trabalha; Não hesita em agir.			
	1. Abaixo Expectativas: Tem entrega inferior aos objetivos de desempenho estabelecidos; Não demonstra disponibilidade e preocupação em alcançar seus objetivos e atender os compromissos da Empresa.			
<b>Iniciativa</b> Atua de forma pró-ativa, agindo de fato e não somente pensando sobre ações futuras. Antecipa oportunidades ou problemas e age em relação a estes.	3. Excede: Prevê problemas futuros e age espontaneamente e de forma segura para minimizá-los ou impedir que os mesmos ocorram. Compartilha com os colegas de trabalho, de forma espontânea, os bons exemplos absorvidos em cursos, treinamentos, palestras.			
	2. Atende: Toma medidas imediatas e seguras para remediar falhas. Inicia uma atividade urgente sem ser cobrado. Toma medidas imediatas e seguras para remediar falhas.			
	1. Não Atende: Resolve os problemas de forma improvisada e sem critérios. Adia atividades para depois.			
<b>Praticar o que Prega</b> Age em conformidade com os Princípios e Valores da Nestlé e é exemplo desse comportamento.	3. Excede: Sempre demonstra clara consistência entre as suas palavras e ações e incentiva grupos e indivíduos a fazer o mesmo. Sempre admite erros e constantemente pede feedback assertivos.			
	2. Atende: Aplica corretamente as Políticas Internas da Empresa. É modelo de comportamento na equipe. Admite erros proativamente. Responsabiliza-se por suas próprias ações e consequências.			
	1. Não Atende: Evita responsabilizar-se pelas suas próprias ações e consequências. Demonstra inconsistência entre palavras e ações. Nem sempre assume seus erros.			
<b>Cooperação Pró-Ativa</b> Trabalha de forma colaborativa com os outros, demonstrando compromisso em atingir os objetivos comuns do grupo.	3. Excede: Trabalha bem em diferentes papéis dentro de várias equipes. Envolve-se voluntariamente em projetos diversos; Ajuda seus pares a superarem dificuldades no dia-a-dia do trabalho.			
	2. Atende: Contribui com idéias, sugestões e críticas construtivas para que a equipe tenha sucesso; Quando é solicitado se envolve em projetos e executa as ações designadas.			
	1. Não Atende: Não colabora com a equipe e também não aceita ajuda ou sugestões.			

Aspirações de Carreira (comentários do colaborador)	Comentários do gestor
<i>n é obrigado a trabalhar</i> <i>* umatisfuto</i> <i>* Páomardo</i>	

Objetivo - O QUÊ ENTREGA		Comportamentos - COMO ENTREGA	
3	Atinge plenamente as expectativas em todos os Objetivos e excede nos Objetivos-chaves	3	comportamentos (sem classificação "não atende" em nenhum comportamento)
2	Atinge plenamente as expectativas nos Objetivos definidos para a posição	2	"Atende aos padrões" em pelos menos 5 comportamentos
1	Não atinge as expectativas na maioria dos Objetivos definidos para a posição	1	"Não Atende aos padrões" em 2 comportamentos ou mais.

### Planos de Ação

QUE precisa	Descreva COMO pretende desenvolver	Data Início	Data Conclusão	Responsável
	<i>colaborada junto ao gestor p/ ver alguma melhoria</i>	—	—	