



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**NESTLÉ**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**  
**DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS**  
**NESTLÉ**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTES:

CAROLINA AP. AZARIAS, RA 1012020100661

MURILO G. DE SOUZA, RA 1012020100706

NAIARA SOUSA SILVA, RA 1012020100770

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	9
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	17
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	23
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	26
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>31</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>33</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O presente projeto interdisciplinar tem por objetivo realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho de uma empresa, bem como abordar o seu processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

A empresa escolhida para servir de base em nosso estudo foi a Nestlé Brasil LTDA.

Foi realizada a escolha desta empresa, pelo fato de que uma das missões dos gestores de RH é a de apoiar as Chefias a alcançarem os resultados dos negócios através da otimização do desempenho dos Colaboradores da empresa, garantindo condições de trabalho exemplares.

Este trabalho será desenvolvido, de acordo com o aprendizado adquirido no Curso de Gestão de Recursos Humanos, tendo como base as seguintes matérias: Treinamento e Desenvolvimento, Métodos De Treinamento e Desenvolvimento, Processo de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Técnicas de Avaliação, Modelos de Avaliação.

Faremos ainda, a descrição da organização, elencando vários pontos importantes, tais como Denominação e forma da constituição da empresa, dados e fatos relevantes, natureza e ramo de atuação, informações sobre o porte da empresa, principais produtos e fornecedores e/ou serviços e demais dados relevantes acerca da organização escolhida.

Ao final do presente Projeto Interdisciplinar será apresentado uma conclusão descrevendo os principais pontos abordados e dificuldades encontradas.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Nestlé Brasil LTDA.

CNPJ: 60.409.075/0001-52

Av. Dr. Chucri Zaidan 246, Vila Cordeiro, São Paulo/SP

A Nestlé é uma empresa do setor de alimentos e bebidas, fundada em 1866 por Henri Nestlé (1814-1890), na cidade suíça Vevey, onde ainda hoje se encontra sua sede. É, portanto, uma das empresas mais antigas do mundo, e hoje é a maior empresa de alimentos e bebidas, estando presente em 191 países. Está presente no Brasil desde 1921, quando foi construída em Araras (SP) a primeira fábrica da Nestlé no país, para a produção de leite condensado. Hoje a empresa tem 30 unidades industriais, localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo. Emprega mais de 21 mil colaboradores diretos e gera outros 220 mil empregos indiretos, que colaboram na fabricação, comercialização e distribuição de mais de 1.000 itens.

A atuação da Nestlé Brasil abrange os seguintes segmentos do mercado: achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil, nutrição clínica, produtos à base de soja, alimentos para animais de estimação e serviços para empresas e profissionais de alimentação fora do lar. Em seu portfólio, que abrange diversas categorias de alimentos e bebidas, podemos destacar os produtos Ninho, Nescau, Nescafé, Moça, Maggi e Kit Kat como itens de grande sucesso no país.

Há 19 anos a Nestlé está no top 10 do ranking “Empresa dos Sonhos” da consultoria de RH Cia de Talentos. Jovens, gerentes e executivos consideram trabalhar na multinacional suíça praticamente uma utopia. Natural, os produtos da maior companhia de alimentos e bebidas do mundo estão presentes em 99% dos lares brasileiros – não é modo de dizer; trata-se do resultado de uma pesquisa da consultoria Kantar Worldpanel.

Um dos atrativos da empresa é o investimento na capacitação de seus profissionais, que é constante. Um exemplo disso é a parceria com o Centro Universitário Internacional (Uninter), em que a multinacional criou, em 2020, uma universidade corporativa com cinco cursos superiores e de especialização credenciados pelo MEC. A Nestlé investe e incentiva seus funcionários através de diversos treinamentos, e isso veremos mais detalhadamente adiante.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) estão entre as ações mais satisfatórias do RH. A partir deles, nota-se o crescimento do colaborador: quando os potenciais inatos e adquiridos deixam de ser apostas e geram realizações concretas, como soluções, produtos, serviços e inovação. A importância para as empresas é evidente. Como as mudanças forçam os negócios a aprender — e elas estão mais frequentes na era da informação, vemos cada vez mais a educação como parte da cultura organizacional, em vez de ser uma reação diante de problemas e necessidades de curto prazo.

Quando uma empresa detecta a necessidade de obter competências, o “GPS” do RH oferecerá dois caminhos. Pode-se realizar um processo de recrutamento e seleção

de pessoas e buscar os conhecimentos, habilidades e atitudes no mercado. Ou, podem utilizar a educação para reduzir o gap presente nos profissionais da empresa. Cada momento pedirá uma coisa. Quando a necessidade é de qualificar os colaboradores, a primeira opção é olhar para os cargos e atender às demandas pontualmente, um programa de treinamento; a segunda é pensar o que a pessoa vai precisar na sua carreira dentro da empresa, um plano de desenvolvimento.

De maneira simplista, podemos conceituar treinamento e desenvolvimento como um conjunto de ações planejadas que a empresa realiza para contribuir com a geração de resultados alinhados aos objetivos organizacionais. Logo, de acordo com seu negócio, a corporação traça os conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais, em diferentes setores, precisam adquirir para agregar valor ao negócio e aprendizado organizacional. De um lado há o profissional que recebe capacitação, adquire novos conhecimentos, habilidades e está apto a exercer suas funções e, de outro, há a empresa que se torna mais competitiva ao contar com profissionais capazes de desenvolver e entregar produtos e serviços inovadores, qualificar os processos e proporcionar experiências únicas aos clientes.

É importante saber que treinamento não é o mesmo que desenvolvimento. Ainda que frequentemente utilizamos os dois termos em conjunto, é importante distinguir o que cada um quer dizer.

**TREINAMENTO:** É uma iniciativa de educação corporativa elaborada com o intuito de aprimorar as competências, habilidades e atitudes dos colaboradores, a fim de qualificar o desempenho de suas atividades nos cargos e funções que ocupam. Frequentemente, o treinamento é de curto prazo e com resultados imediatos. Isto é, precisa ser muito bem planejado para que a aquisição de competências favoreça, efetivamente, o negócio da corporação. Normalmente, o treinamento surge de uma necessidade da empresa. Além disso, existem treinamentos que são obrigatórios, por lei, para a ocupação de determinados cargos e funções.

**DESENVOLVIMENTO:** O desenvolvimento profissional é um processo mais amplo, que envolve a aquisição de competências, que favorecem o aumento de desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira. Normalmente, se constitui

num processo de amplo escopo e de longo prazo, trabalhando características que vão além do cargo ou função que ocupa. Seu principal objetivo é tornar o profissional cada vez mais valioso para a corporação, traçando um olhar para o futuro, antecipando tendências, oportunidades e demandas.

### **Diagnóstico das necessidades de treinamento**

O diagnóstico das necessidades de treinamento nada mais é do que uma estratégia que levanta as dificuldades, os desafios e identifica o status das competências e habilidades dos colaboradores de uma empresa. Esse processo pode acontecer tanto individualmente, como por departamentos ou em toda a organização. Depois de feito o levantamento, é possível detectar as lacunas de conhecimento, identificar pontos de melhorias e, assim, traçar planos para otimizar o desempenho dos funcionários.

A importância de realizar esse diagnóstico é que, ao identificar esses gaps, é possível direcionar os esforços práticos para cobri-los. Desse modo, há uma economia de tempo e de dinheiro com métodos ou estudos obsoletos e desnecessários. Outra vantagem relevante é que essa estratégia gera mais segurança aos colaboradores. Isso porque, por meio dela, eles podem conhecer, de fato, não só os pontos que precisam ser melhorados, mas entenderão de que forma suas habilidades serão otimizadas. Sem falar que perceberão uma preocupação genuína da empresa em relação ao seu bem-estar e desenvolvimento. Logo, como consequência direta, não apresentarão resistência para adquirir novos conhecimentos, assim como também se mostrarão mais produtivos. Vejamos o passo a passo para a realização desse processo:

- Definir objetivos claros e imediatos: a não ser que a empresa esteja passando por um processo profundo de reestruturação, o qual demandará estratégias mais complexas em todos os níveis e departamentos, é essencial estabelecer metas mais imediatas para realizar o diagnóstico. Nesse sentido, é fundamental ressaltar que esses objetivos devem estar alinhados com a proposta de valor e a missão da companhia.

- Analisar as competências: para analisar as competências, é crucial conversar com os gestores de cada área. Eles conseguirão, de fato, apontar os pontos de melhoria em relação a seus times. Também é importante se reunir com os funcionários

envolvidos. Isso porque é possível que seus desempenhos estejam aquém por falha de seus gerentes. Aqui, a visão do gestor será determinante.

- Decidir quem participará do treinamento: após conversar com os gestores de cada departamento e de conhecer as expectativas e gaps dos funcionários por meio de reuniões e testes, chega a hora de decidir quais colaboradores participarão do treinamento. Aqui, é imprescindível analisar questões de ordem práticas.

Há vários métodos de treinamentos, que podem ser: formais ou informais, treinamento no trabalho ou fora do trabalho ou informatizado. Os formais são aqueles planejados com antecedência e formato estruturado. Enquanto que os informais são caracterizados como não estruturados e planejados. Sendo estes mais fáceis de serem aplicados em diferentes situações. Como por exemplo na atualização dos funcionários. O treinamento no trabalho é marcado pelo rodízio de tarefas, programas de aprendizagem, preparação de substitutos eventuais e programas formais de mentores. Apesar de ser eficiente, ele traz uma desvantagem para a organização, que é a ruptura no ambiente de trabalho. Por causa disso, é mais comum de ser observado o treinamento fora do trabalho. Onde as palestras, seminários e estudos de caso são incluídos na categoria.

Atualmente, com o avanço da tecnologia, o tipo de treinamento que mais tem crescido é o informatizado ou o e-training. Nesses casos, são disponibilizados para os funcionários cursos on-line sobre diversos assuntos. O lado positivo disso é a flexibilidade que a empresa ganha em levar um treinamento em qualquer hora e qualquer lugar para seus colaboradores. Entretanto, esses treinamentos têm um alto custo, a interação entre as pessoas acaba sendo prejudicada e a possibilidade de distração aumenta.

Em relação aos métodos tradicionais e os mais tecnológicos, veremos a seguir, em mais detalhes, as forças e fraquezas de cada um.

### **3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Com a evolução da gestão de pessoas nas corporações, o treinamento deixou de ser apenas uma forma de passar um conteúdo teórico. Podendo ser realizado de diversas maneiras, hoje, serve para desenvolver pessoas a fim de melhorar seus comportamentos e incentivá-las a serem cada vez melhores naquilo que se propõem a fazer pela empresa e pela própria vida profissional. A importância do treinamento e do desenvolvimento já está em pauta há alguns anos nas empresas. Apesar de esse número ter sofrido uma queda entre os anos de 2016 e 2017, segundo a pesquisa realizada pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), em 2018, o investimento nessa área aumentou 33% em relação ao ano anterior. Diferentemente do que muitos imaginam, as empresas que mais investem em T&D são as pequenas. Entre os tipos de treinamentos, a pesquisa do Panorama do Treinamento da ABTD indica que o presencial ainda é campeão e representa 56% de todos os treinamentos. No entanto, o treinamento e-learning/EAD (a distância) está crescendo. Estima-se que 16% das empresas usam o treinamento a distância. Há, ainda, o treinamento no local de trabalho — comumente chamado de In Company —, já adotado por 19% das empresas.

O crescimento no setor de T&D está muito relacionado aos impactos positivos que a capacitação de colaboradores pode trazer para a empresa. Muitas empresas estão utilizando essa estratégia, inclusive, para driblar a crise e continuar crescendo e se desenvolvendo. Afinal, em outro estudo sobre o tema, foi constatado que as empresas que investem em treinamento e desenvolvimento estão propensas a crescer 5% a mais do que as que não investem no setor. Portanto, é essencial conhecer quais são as principais modalidades de treinamento e descobrir como escolher o melhor para o negócio.

#### **Treinamentos convencionais aplicados nas empresas**

Existem treinamentos que são mais tradicionais, conhecidos pela maioria de nós que já passou alguma vez por um treinamento corporativo. São técnicas aplicadas há

anos e, para algumas corporações, continuam dando bastante resultado — principalmente em empresas nas quais a burocracia costuma ser maior. Vejamos quais são os principais tipos de treinamento convencionais e como eles funcionam na prática.

- Cursos presenciais: um dos principais tipos de treinamento são os cursos presenciais. Eles são programas voltados para determinadas habilidades — que podem ser técnicas ou comportamentais — nos quais são repassados conhecimentos teóricos para os colaboradores. Costumam ser bastante completos e, normalmente, o foco é a atualização profissional, com matérias mais teóricas, sem muita prática. Nos cursos, os colaboradores precisam dedicar horas de estudo para aprenderem o conteúdo, tanto dentro quanto fora da sala. Eles funcionam como aulas tradicionais, semelhantes às ministradas em escolas ou universidades. O maior problema aqui é a necessidade de disponibilizar tempo para que os profissionais se dediquem a essas aulas e, inclusive, locomoção até o local no qual o curso será ministrado. Além disso, ele pode ser de curta duração — dias, semanas ou meses — ou exigir anos de dedicação, como é o caso de uma pós-graduação. O colaborador, por não ter tanto contato com elementos práticos, precisa descobrir sozinho qual a melhor forma de aplicar os conteúdos no dia a dia da empresa.

- Programa de trainee e estágio: os programas de trainee e estágio também são formas de desenvolver capital humano dentro da empresa. Os profissionais que passam por esse momento têm acesso a um planejamento detalhado de treinamentos e atividades a serem realizadas no dia a dia da organização, com o auxílio de colaboradores mais experientes, de forma a aprenderem as bases do trabalho que executarão no futuro. É importante lembrar que esses treinamentos são voltados para profissionais que ainda estão em processo de formação ou recém-formados. Enquanto o programa de estágio contrata, por tempo limitado, alunos de graduação ou de cursos técnicos, o trainee tem como foco o desenvolvimento de profissionais que receberam o diploma há menos de cinco anos. Enquanto o estágio tem duração máxima, segundo a legislação brasileira, de dois anos, o tempo de um programa de trainee pode variar bastante, chegando facilmente aos dois ou três anos. A principal vantagem desse tipo de treinamento, que vai além da capacitação técnica dos profissionais, é a oportunidade de desenvolver um funcionário de acordo com os princípios e valores da empresa,

permitindo que ele se torne um profissional totalmente alinhado à cultura da organização.

- Programas de multiplicação: nessa modalidade, apenas dois ou três profissionais são enviados para o workshop, para a palestra ou para o curso presencial. Em seguida, eles são responsáveis por criar uma apresentação e multiplicar o conhecimento adquirido dentro da empresa, mantendo o restante da equipe atualizada e competente para agir de forma estratégica.

- Palestras: as palestras são um tipo de capacitação pontual, de curta duração e que podem ser ministradas na própria empresa. É por isso que elas são um dos tipos de treinamento mais populares e aceitos entre as organizações. Pode-se ministrar diversos tipos de palestras dentro da empresa, incluindo eventos motivacionais, com foco no engajamento dos colaboradores, ou para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais simples, como empatia, rapport, entre outras. Elas também podem envolver boas práticas dentro da empresa, a cultura e os valores do negócio ou outros elementos para melhorar o fit cultural do time com a organização. As palestras ainda são bastante flexíveis em relação ao seu formato, podendo ser mais teóricas ou envolvendo atividades práticas. Podem ser ministradas por profissionais externos, como consultores que têm grande experiência e conhecimento teórico, ou profissionais que já têm mais tempo de empresa ou que se especializaram em determinada área do conhecimento e são capacitados para repassar isso aos colegas de trabalho.

- Mentoria: outra modalidade de treinamento que ganha espaço entre as organizações é a mentoria. Ela consiste na designação de um profissional com mais tempo de empresa, mais experiente no mercado, para orientar um colaborador mais novo, seja ele recém-contratado, seja ele um profissional com menos tempo de formado. O profissional mais experiente fica responsável por passar todas as informações básicas de que o novo precisa para realizar um bom trabalho. Ele ajuda na solução dos principais problemas, na realização de tarefas operacionais e no relacionamento com outras áreas da empresa ou com outros membros da equipe. Também auxilia na adaptação do novo profissional à realidade do negócio, transmitindo elementos da cultura da organização e comportamentos esperados.

## **Treinamentos inovadores utilizados nas empresas**

Nos últimos anos, surgiram novas tendências na área de treinamento e desenvolvimento das empresas. Novos tipos de capacitação, mais inovadoras, utilizando a tecnologia como aliada, também surgem. Com isso, é possível potencializar os resultados das organizações, principalmente daquelas que têm a inovação como parte da cultura do negócio. Vejamos os principais tipos de treinamentos inovadores.

- Universidade Corporativa: algumas empresas estão investindo em programas de treinamento próprios, com cursos e capacitações desenvolvidos pela própria organização, de acordo com as competências e habilidades necessárias para o trabalho e, até mesmo, temas da área de atuação da empresa ou de desenvolvimento profissional. Esse tipo de treinamento é chamado de Universidade Corporativa, uma plataforma de conteúdo própria da empresa. Ela é bastante vantajosa por não apenas qualificar, mas também incentivar o colaborador a pensar de uma forma diferente e a aplicar isso no trabalho. A empresa ganha vantagem competitiva. Isso porque os seus funcionários passam a ter aprendizado permanente, desenvolvendo meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes internos — e, principalmente, externos — e impulsionar a organização para um novo futuro.

- Gamificação: na era da tecnologia, muitas empresas estão usando jogos totalmente personalizados para capacitar, desenvolver e mensurar os resultados dos seus colaboradores. Esses games podem ser simples, semelhantes a jogos no celular em formato de quiz ou trilhas de aprendizagem nas quais eles precisam assistir a aulas para ganhar uma recompensa final. No entanto, também podem investir em jogos mais complexos, com diversas fases, avatares personalizados para cada um dos funcionários e interação com colegas no ambiente virtual. O interessante, aqui, é juntar diversão com aprendizagem organizacional. Assim, é possível envolver e engajar os profissionais ao longo do processo de aprendizagem.

- Treinamentos colaborativos: outra modalidade de treinamento que cresce é a colaborativa. Ela consiste em aproveitar o capital intelectual que está dentro da empresa para capacitar os outros membros do time. Afinal, cada funcionário tem um conjunto

único de conhecimentos, habilidades e experiências que pode compartilhar com os colegas para impulsionar os resultados da organização. É possível pedir para que o analista de sucesso do cliente fale sobre os principais passos para o atendimento impecável ou, ainda, para que o gerente de projetos faça uma apresentação sobre como gerenciar o tempo e fazer mais com menos. Pode-se, inclusive, criar um ciclo de palestras no qual, a cada semana, um colaborador apresenta o tema no qual tem maior conhecimento e pode agregar valor para os colegas. A verdade é que não há limites: os mais variados assuntos podem ser discutidos pelos próprios funcionários. Além disso, é viável estimular a participação, o comprometimento e o autodesenvolvimento na empresa.

- Mobile learning: nessa modalidade, o treinamento costuma ser mais dinâmico e pode contar com vídeos, apresentações, textos, áudios e outros formatos, desde que sejam breves. Entre outras inúmeras vantagens, está o fato de que essa é uma das modalidades que crescerão muito nos próximos anos.

- Jogos de escape: estão cada vez mais presentes nas empresas como um novo tipo de treinamento. Algumas companhias desenvolveram jogos em que os participantes entram em uma sala e, lá, devem resolver problemas, buscar dicas e desvendar mistérios para conseguir escapar ou descobrir um segredo. Eles podem ter diversos focos. Nesse caso, os jogos saem do mundo virtual e migram para o real para ajudar a desenvolver habilidades, como o trabalho em grupo, a paciência, o equilíbrio emocional, o raciocínio lógico e o desenvolvimento pessoal. Além de tudo, eles são interessantes e divertidos de praticar.

- Mentoria reversa: tradicionalmente, na mentoria, um colaborador mais antigo e experiente orienta o profissional recém-contratado, não é mesmo? No entanto, uma modalidade que chega com força ao ambiente corporativo é a mentoria reversa, um tipo de capacitação na qual o profissional mais jovem orienta profissionais mais antigos. Com a chegada da tecnologia e o rápido avanço de informações e conhecimentos em todas as áreas, está cada vez mais difícil se manter atualizado. Dessa forma, as empresas estão investindo em profissionais jovens, recém-formados, altamente atualizados e com grande conhecimento de tecnologia. Assim, eles são capazes de orientar profissionais mais antigos, que têm muita experiência, mas ainda não conseguem acompanhar as

mudanças do mercado da forma como gostariam. Nesta modalidade, todo mundo sai ganhando. Isso porque o profissional jovem tem contato com a experiência de quem já atua há mais tempo no mercado e, por outro lado, o profissional mais antigo consegue se manter atualizado com maior facilidade, entendendo como se adaptar às novas exigências profissionais na sua área de atuação.

Atualmente, muitas empresas utilizam tanto o treinamento online, mais modernos, quanto os tradicionais, quando o assunto é o desenvolvimento de seus colaboradores. É importante conhecer e entender as principais diferenças entre as duas modalidades de treinamento, com seus prós e contras.

**Acessibilidade:** no treinamento online, os funcionários em treinamento não precisam sair de seu escritório para ter acesso ao conteúdo, já no presencial, os encontros são feitos pessoalmente. O treinamento presencial exige que todos os participantes estejam em um determinado local e horário, durante um período de tempo específico. Isso dificulta uma variedade de opções que permitiria que cada um conciliasse o momento do treinamento com seus outros compromissos. No curso online, os participantes podem acessar o conteúdo individualmente em qualquer lugar, no horário que houver disponibilidade. É importante ressaltar que isso promove naturalmente um maior engajamento. Além disso, o acesso ao instrutor do treinamento não se restringe a um horário específico, podendo ser feito a qualquer momento. Dessa forma, o instrutor se torna capaz de identificar as necessidades individuais de cada participante, fornecendo, então, recursos personalizados. O treinamento online é altamente adaptável para qualquer tipo de tecnologia, inclusive a móvel, que a maioria das pessoas já têm acesso — em dispositivos como tablets e smartphones.

**Custo:** os custos de um treinamento geralmente estão entre as principais preocupações da empresa. No caso do treinamento presencial, eles podem ser realmente altos, especialmente se as aulas forem ministradas em um local distante, devido à necessidade de arcar com o deslocamento de cada participante. Adicionalmente, a distância exige que os funcionários se afastem de suas funções e gastem o seu tempo de trabalho. Nesse ponto, o treinamento online mostra-se mais vantajoso, já que seus custos são relativamente baixos e não há gastos relacionados com deslocamento e inatividade dos colaboradores em suas funções.

Tempo: assim como abordado anteriormente ao tratarmos sobre os custos do treinamento presencial, outra desvantagem acerca do deslocamento diz respeito ao tempo gasto. No treinamento online, não há perda de tempo com trânsito e o participante pode limitar a quantidade de horas que será utilizada para as aulas. Em um treinamento a distância, é possível que o participante gaste 60% do tempo que seria necessário para percorrer o mesmo conteúdo em uma aula presencial. Por outro lado, o período para a conclusão do treinamento pode ser maior, já que os conteúdos geralmente são diluídos para acessos diários menores. Por exemplo, o que poderia ser ministrado em dois dias em um treinamento presencial de 8 horas diárias, passa a ser dividido em acessos de 2 horas por dia, durante uma semana inteira. Vale destacar que até mesmo os instrutores se beneficiam com a economia de tempo proporcionada pelo treinamento online, já que os exercícios e questionários podem ser corrigidos de maneira automatizada. Eliminando a necessidade de despender tempo nessa atividade, os profissionais podem se concentrar em criar conteúdos e atividades, aperfeiçoar o conteúdo já disponível e oferecer um feedback mais eficiente e qualitativo.

Comunicação: o treinamento presencial traz consigo a vantagem da interação entre os participantes e com o instrutor. Dessa forma, algumas habilidades sociais também são desenvolvidas, mesmo que esse não seja o foco do curso. Por outro lado, a aprendizagem acontece de forma passiva, fazendo com que os participantes mais tímidos não sejam tão ativos. Desse modo, o instrutor não consegue identificar quem são aqueles que precisam de algum reforço. No treinamento online, a comunicação pode ser feita por meio de trocas de e-mails, chats e fóruns de discussão, isso a qualquer momento, com bastante agilidade. Se uma dúvida surge, ela pode ser transmitida ao instrutor em tempo real e não há a necessidade de aguardar por um próximo encontro, como seria no modo presencial. Com as ferramentas tecnológicas disponíveis, os participantes também podem criar laços e interagir entre si, independentemente de estarem no mesmo ambiente. Dessa forma, é possível aproveitar as vantagens do aprendizado individual e também explorar as possibilidades de comunicação que surgem do contato virtual.

Aprendizagem: muitos gestores não confiam que a aprendizagem online será eficaz pelo fato de que essa modalidade produz mais autonomia aos participantes.

Alguns acreditam que a ausência da figura do instrutor para monitorar a participação possa aumentar a taxa de evasão dos participantes. No treinamento presencial, o contexto de aprendizagem é mais tradicional, como em salas de aula, onde cada um absorve o conteúdo de acordo com seu interesse e aptidão para assimilar o que é ensinado. Diante de alguma dificuldade, o instrutor pode criar atividades complementares, como exercícios de fixação, para atender às necessidades de cada participante.

### **O que considerar na escolha do programa de treinamento**

Diante de tantas opções, como escolher o melhor treinamento para a empresa? Em primeiro lugar, é importante saber que não existe um treinamento ideal para todas as organizações, independentemente dos seus objetivos e das características. Cada empresa tem especificidades e, dessa forma, é importante descobrir quais são os tipos de treinamento que são mais adequados a elas. Além disso, investir em apenas um tipo de treinamento também pode não ser o ideal. É importante mesclar as ferramentas já apresentadas, visando a oferecer múltiplas oportunidades de capacitação aos profissionais. Alguns passos para encontrar os melhores treinamentos são:

- Identificar as competências que precisam ser desenvolvidas nos profissionais da empresa, cruzando dados sobre as habilidades necessárias em cada um dos cargos com as competências que cada colaborador ainda não tem;
- Cada colaborador aprende de uma forma, então, investir em modalidades distintas de treinamento, dependendo do perfil profissional e das preferências dos membros da equipe;
- Levar o orçamento em consideração. Nesse aspecto, pode-se equilibrar os desenvolvimentos que envolvem custos elevados — como participação em workshops e palestras — com programas que oferecem pouco ou nenhum custo à firma, como os treinamentos colaborativos;
- Considerar o tempo para a aprendizagem em cada modalidade e a urgência da empresa. Se um conhecimento é estratégico e precisa ser desenvolvido rapidamente, a organização deve investir em modalidades que cumpram com essa demanda;

- Avaliar resultados periodicamente de forma a identificar quais são os tipos de treinamento mais eficientes e quais são aqueles que não estão gerando os resultados esperados. A partir disso, refazer o planejamento de treinamento e de desenvolvimento de forma a garantir o sucesso da estratégia.

Diante da diversidade, o que mais importa não é o formato do treinamento adotado, mas sua capacidade de desenvolver as competências adequadas em cada colaborador, capacitando-os para que entreguem resultados exponenciais no trabalho. É preciso ter em mente que investir no colaborador é a chave para empresas mais inovadoras, lucrativas e competitivas no mercado, pois elas conseguem atrair e reter pessoas acima da média. Logo, também será possível otimizar a longevidade do negócio.

E é isso que a empresa Nestlé faz, investe continuamente em seus colaboradores, ganhando grande diferencial competitivo, tornando a empresa um referencial em seu segmento e sendo cobiçada por aqueles que buscam uma colocação no mercado de trabalho. Veremos adiante como essa questão se aplica na organização.

### **3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

A Nestlé já é conhecida por promover o crescimento profissional, buscando criar desafios e oportunidades que estimulem os colaboradores a se desenvolverem constantemente dentro da companhia, oferecendo ferramentas e condições favoráveis para isso. A organização possui programas de desenvolvimento profissional, que

incluem uma ampla plataforma de treinamentos digitais e presenciais e instrumentos voltados à capacitação de novas lideranças, e não para de investir e inovar quando o assunto é treinamento e desenvolvimento de seus milhares de funcionários.

Os novos colaboradores da Nestlé, por exemplo, passaram a viver uma experiência única, virtual, gamificada e interativa para conhecer a empresa em seus detalhes, acessível com legendas e libras. A integração dos recém-chegados, agora, é totalmente digital: a tecnologia escolhida foi um videobot, uma ferramenta com um conteúdo gamificado que simula um mapa com o Mundo Nestlé e que permite ao usuário total controle sobre a navegação e os recursos que deseja acessar. Conforme avança nos conteúdos, ele passa por diferentes áreas como carreira, benefícios, saúde e segurança, cultura Nestlé, integridade e respeito, com apps e links dos programas e iniciativas da companhia.

Com esse novo formato, todos os colaboradores efetivos e terceiros, de sede, fábricas, centros de distribuição e filiais de vendas têm a mesma experiência de integração. E ao fim dessa experiência, o nível de satisfação dos novos colaboradores chega a 9,72 em uma escala de zero a dez.

“Se a pandemia exigiu que a empresa incorporasse novas tecnologias ao RH em razão do distanciamento social e do home office ampliado e horários mais flexíveis, para os times administrativos e da sede, as soluções passaram a permear não só as dinâmicas de recrutamento e seleção e as ações de treinamento e desenvolvimento em todo o Brasil, mas também têm sido recursos utilizados para integrar e engajar os novos colaboradores, inclusive nas fábricas, centros de distribuição e filiais. Elas também são importantes aliadas para a diversidade e inclusão que desejamos para o nosso time”, diz Ana Schiavone, gerente de Recrutamento e Seleção da Nestlé Brasil.

Antes, a integração ocorria em média uma vez por semana, e os novos colaboradores passavam um dia e meio em palestras com as diversas áreas e cada unidade construía. Agora, o tempo médio para concluir a jornada de integração leva em média quatro horas. Cada unidade pode formatar sua própria trilha de conteúdo. O processo também consegue ser mais flexível, pois o colaborador pode acessar o conteúdo quantas vezes quiser na plataforma digital – já que ele é totalmente gravado –

e como quiser, com autonomia para organizar seu tempo. Outra vantagem é que o colaborador pode solucionar dúvidas, inclusive em libras, e receber atendimento na própria plataforma. Por mês, a Nestlé realiza a integração de aproximadamente 200 a 300 novos colaboradores.

Outro diferencial da Nestlé é que, no cenário de pandemia e novas formas de trabalho, como home office e horários flexíveis, tecnologias foram incorporadas em programas de bem-estar e saúde para viabilizar o atendimento e o acesso não só de colaboradores, como de dependentes, às diferentes ações. Os colaboradores têm à disposição o serviço de médicos, psicólogos e nutricionistas dentro do Programa de Bem-Estar da Nestlé Brasil, que já existe há mais de 15 anos e foi ampliado, com acessos via e-mail, WhatsApp ou Skype. Em paralelo ao coronavírus e seus desdobramentos, transtornos psicológicos como ansiedade e depressão já começam a representar uma segunda onda de danos à saúde. Até certo ponto, é esperado sentir-se mal, ansioso, com raiva, insatisfeito ou triste diante de tantos desafios que aparecem na nossa frente. E foi pensando assim, que a gigante Nestlé resolveu investir em um cuidado especial com seus colaboradores, junto à House of Feelings (HOF)– primeira escola de sentimentos do mundo com foco em auxiliar empresas a terem um olhar mais cuidadoso e humano com seus times. Nomeado de “Emoções Conectadas”, o treinamento envolveu mais de 850 colaboradores, divididos em pequenas turmas. Desde março, quando teve início o projeto, já foram realizadas cerca de 80 sessões com líderes das mais diversas áreas da empresa, como RH, merchandising, profissional, bares, Nespresso, pet care, biscoito, globe, supply chain, bebidas, logística, trade marketing, jurídico e e-commerce.

Outro programa executado pela empresa para desenvolvimento de seus colaboradores é a Universidade Corporativa Nestlé. Lançada em março de 2020, foi a primeira do país em parceria com uma instituição de ensino superior credenciada pelo Ministério da Educação, a Uninter, que oferece cursos de graduação e de pós-graduação aos funcionários da companhia. O modelo criado é inovador na área de treinamento e desenvolvimento. A Uninter vai oferecer os cursos de graduação e pós-graduação na modalidade a distância, com diplomas e certificados reconhecidos em todo o território

nacional, elaborando em conjunto com a Nestlé as atividades práticas a serem desenvolvidas por multiplicadores e alunos em seu ambiente de trabalho.

Sempre se adaptando às necessidades do momento e buscando cada vez treinar e capacitar seus funcionários em suas tarefas, no seu crescimento profissional de forma geral e também no que diz respeito à parte emocional e psicológica, a Nestlé entende que o desenvolvimento e a evolução dos colaboradores também contribuem para o desenvolvimento e crescimento da empresa e, por isso dispõe de políticas e instrumentos que estimulam o contínuo aperfeiçoamento profissional de seus funcionários. A Nestlé investe continuamente para que seus colaboradores possam aprimorar suas competências e qualificações necessárias para o seu desenvolvimento, se mantendo assim, como uma empresa referência também nessa questão e se mantendo sempre como uma das mais cobiçadas no mercado de trabalho.

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Uma avaliação de desempenho é uma análise da performance dos colaboradores, que deve ser medida e comparada de acordo com aquilo que é esperado deles. Ela pode ser feita de forma individual ou coletiva e existem diversas ferramentas que podem te ajudar no processo.

De modo geral, essa prática permite acompanhar o desenvolvimento da organização e tomar decisões que ajudem em seu crescimento. Com uma avaliação adequada, você percebe o que precisa melhorar, o que deve continuar como está e quais ações devem ser tomadas com base nisso.

### **· Autoavaliação**

Essa é uma boa prática para promover a reflexão em suas equipes. Na autoavaliação, os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho, identificando

pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios pré-definidos, como atividades do cotidiano, metas estabelecidas, entre outros.

É fundamental deixar claro para os funcionários que eles podem ser honestos, pois não serão prejudicados por fazer avaliações negativas. Explique que a intenção é ajudar em seu desenvolvimento profissional e na otimização da empresa. É interessante aliar essa prática a outros métodos, para uma análise de desempenho mais completa.

### · **Avaliação 360°**

Nesse modelo, cada colaborador é avaliado pela gestão, pela liderança e por seus colegas de trabalho, além de também avaliar a si mesmo, seus gestores, líderes e liderados. É daí que vem o nome Avaliação 360°, já que a análise é feita por todos os lados. Essa é uma maneira de avaliar o desempenho dos critérios definidos com base em vários pontos de vista, o que ajuda a tornar o processo mais completo.

No entanto, é preciso ter cuidado: a avaliação será feita por pessoas que ficam próximas no dia a dia, o que provavelmente vai trazer influências de opiniões pessoais e não profissionais. Fique atento a esse fato e incentive os funcionários a serem bem objetivos, analisando com certo distanciamento. Além disso, é uma boa ideia conciliar esse modelo com outros métodos, para se certificar sobre os resultados.

### · **Avaliação por objetivos**

Esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas.

Os objetivos de um funcionário são definidos em conjunto com ele e sua gestão, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental, ainda, que eles sejam mensuráveis e possíveis de alcançar dentro do período proposto, para não sobrecarregar suas equipes e não prejudicar a sua avaliação de desempenho.

## **Avaliação por competências**

Para que uma empresa funcione bem, é preciso definir competências e habilidades essenciais para cada cargo e departamento, certo? Isso inclui aspectos técnicos e comportamentais, que devem estar alinhados às funções de cada vaga.

A avaliação por competências é realizada com base no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto. A partir daí, é possível observar demandas para fortalecer as equipes, como treinamentos para desenvolver alguma habilidade.

É válido lembrar, também, que algumas empresas optam por dividir esse modelo em três categorias. A primeira refere-se aos conhecimentos e aptidões cognitivas sobre algo. A segunda se refere às habilidades e ao “saber fazer”. Já a terceira se refere às atitudes e à motivação. Com parâmetros assim, pode ficar mais fácil avaliar.

### **· Avaliação da Equipe**

Além de levar em conta cada colaborador separadamente, faz toda a diferença avaliar toda a equipe. Afinal, a empresa não funciona tão bem se o trabalho em grupo não estiver fluindo.

A avaliação dos times também é feita de acordo com critérios pré-estabelecidos, como as competências necessárias, as metas definidas, a comunicação, o fluxo de trabalho etc. A partir dessas análises, é possível pensar em estratégias para melhorar as relações e o clima organizacional, por exemplo.

### **· Avaliação de Liderança**

Por fim, é essencial lembrarmos que o desempenho da liderança também deve ser avaliado. Afinal, os líderes têm grande responsabilidade sobre o desempenho das equipes, certo? Eles influenciam a comunicação, as relações interpessoais, a motivação e até o bem-estar dos funcionários. Então, não podem ficar de fora.

A avaliação pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes para ficar mais completa. A partir dos resultados, é possível dar feedbacks para otimizar a liderança, melhorar sua relação com os funcionários e otimizar outros aspectos pré-estabelecidos.

Esses são alguns dos métodos de avaliação de desempenho mais comuns e eficientes para empresas. Eles fazem toda a diferença para otimizar os resultados e desenvolver o negócio e os colaboradores, cada vez mais. Assim, é muito importante realizá-los regularmente e utilizá-los em suas estratégias. Não deixe, também, de comunicar os resultados e as intenções a todos os envolvidos, de maneira adequada e empática. Isso fortalece a transparência da empresa e o engajamento profissional.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

#### **Técnicas individuais**

Se fizer uma avaliação de desempenho na sua equipe, certamente saberá qual é o profissional mais capacitado para ocupar o cargo. Na realidade, esse tipo de pesquisa é fundamental para uma série de outras coisas, como passar feedbacks para os colaboradores e definir a necessidade de treinamentos, por exemplo, acontece que, para conseguir os resultados esperados, é muito importante que você escolha as técnicas de avaliação mais apropriadas para a situação. São muitas opções disponíveis e cada uma delas pode trazer um olhar distinto a respeito do que você pretende avaliar na empresa.

#### **Escala Gráfica**

Esse método é um dos mais simples, conhecidos e tradicionais. A avaliação se dá por meio do preenchimento de um formulário em colunas.

Na primeira coluna, são organizados, em linhas, os valores, as habilidades, as atitudes e os comportamentos que devem ser avaliados. Geralmente, são incluídas variáveis, como pontualidade, relacionamento com os colegas e habilidades técnicas.

A partir dessa coluna, cria-se uma escala — daí o nome atribuído ao método — de valores crescentes ou decrescentes, que avalia em qual nível o colaborador avaliado atende a cada variável (péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo), ou, ainda, a percepção da liderança com relação a elas (satisfeita, indiferente ou insatisfeita).

A principal vantagem da avaliação de desempenho por escala gráfica é a simplicidade requerida em sua estruturação e na aplicação. Contudo, por conta disso, as informações extraídas também são simples e não oferecem quase nenhum detalhe ou aprofundamento.

### **Escolha forçada**

Este método consiste em avaliar o desempenho escolhendo entre frases descritivas, de acordo com as características de cada indivíduo. Dessa forma, o avaliador deve necessariamente escolher uma ou duas frases que se aplicam à pessoa avaliada. Posteriormente, as frases são qualificadas, gerando a pontuação final do avaliado.

### **Relatório descritivo**

O relatório, parecer ou avaliação descritiva consiste em um método de avaliação da aprendizagem, tendo em vista o desempenho apresentado nas atividades de um determinado período — bimestre, trimestre, semestre etc. Ele se baseia na observação atenta do desenvolvimento das competências exploradas, bem como das dificuldades apresentadas pelos colaboradores.

Dicas para fazer um relatório descritivo bom.

1 – Não deixe para a última hora

2- Elabore um roteiro

3- Grave relatos orais

4- Escreva com clareza

### **Incidentes Críticos**

A atenção do avaliador fica voltada para os comportamentos considerados como os mais importantes para a realização eficaz ou não de um trabalho.

-Vantagens Incidentes Críticos: Aponta o desempenho excepcionalmente bom e ruim; Facilidade de construção e aplicação.

-Desvantagens de Incidentes Críticos: Não avalia aspectos dentro da média de desempenho. Tendência ao extremismo e parcialidade Possibilidade de comparação de desempenho dos indivíduos.

### **Técnicas de avaliação múltiplas pessoas**

#### **Comparação em pares**

É possível fazer uma comparação entre pares, ou seja, entre dois colaboradores. Nesse caso, é chamada de comparação binária. Outra maneira de aplicar esse método é comparar o profissional com os demais membros de sua equipe.

#### **Distribuição forçada**

Consiste em avaliar o desempenho escolhendo entre frases descritivas, de acordo com as características de cada indivíduo. Dessa forma, o avaliador deve necessariamente escolher uma ou duas frases que se aplicam à pessoa avaliada. Posteriormente, as frases são qualificadas, gerando a pontuação final do avaliado.

### **Gestão por objetivos**

Prevê a delimitação de objetivos conjuntos e individuais, de forma colaborativa, para alcançar o sucesso. A prática envolve diferentes metodologias e processos nos quais gestores e colaboradores discutem e estipulam suas metas de forma conjunta.

## **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

Interessante esclarecer que a cultura organizacional da empresa e os interesses que ela tem por meio dos treinamentos é que vão orientar as avaliações deverão ser aplicadas ou quais terão pesos maiores. Mas, visando uma compreensão melhor do retorno de um treinamento aplicado, é interessante cruzar os resultados de todas as avaliações citadas, considerando desde o feedback dos profissionais treinados até o ROI. Com isso, a análise da avaliação de treinamento será mais consistente e pertinente aos relatórios da organização.

- **Avaliação**

O mais comum e de mais fácil aplicação, a avaliação obtém o grau de satisfação das pessoas que participaram do treinamento. Avaliação mais subjetiva é importante lembrar que a execução desta avaliação deve permitir o anonimato e ser realizada diretamente pela equipe de Recursos Humanos, principalmente quando é uma empresa terceirizada que realiza o treinamento. Tal prática deixa quem recebeu o treinamento mais à vontade para tecer críticas e elogios.

- **Aprendizagem**

A avaliação de aprendizagem obtém o grau de conhecimento assimilado pelos participantes de um determinado treinamento. Basicamente, há duas formas de realizar essa avaliação:

Por meio de testes teóricos, com perguntas e respostas, sejam elas abertas ou de múltiplas escolhas.

Por meio de testes práticos, os profissionais treinados recebem desafios dentro de suas áreas e precisam aplicar os conhecimentos adquiridos na sua resolução. Portanto, trata-se de uma avaliação que apresenta uma justificativa mais plausível para o investimento no treinamento. E é interessante que ela seja realizada logo após a aplicação do conteúdo pelo instrutor.

### **Comportamento**

O método de aprendizagem a avaliação de comportamento tem como objetivo medir as competências comportamentais que o colaborador adquiriu ou desenvolveu após o treinamento. Essa avaliação, em conjunto com a de aprendizagem, permite observar melhor o ganho real na realização do treinamento.

### **Return on Investment (ROI)**

Essa avaliação, também chamada de avaliação de resultados, se baseia em mensurar o quanto foi investido no treinamento e contabilizar o lucro, ou prejuízo, gerado à empresa em um determinado período de tempo após a sua realização. Por exemplo, após um treinamento de vendas, a empresa obteve um aumento de X% em sua carteira de clientes e Y% em seu faturamento. Com o cálculo devido, obtém-se o retorno sobre o investimento naquele treinamento de vendas.

No entanto, por não ser um cálculo simples, esta avaliação demanda profissionais gabaritados e que tenham acesso às informações contábeis da organização. Por isso, é recomendada apenas para avaliar programas de treinamento considerados cruciais à empresa.

A Nestlé reconhece que os nossos Colaboradores são a chave do sucesso. Nada poderá ser alcançado sem o seu envolvimento.

Os Princípios de Gestão e Liderança inspiram todos os Colaboradores da Nestlé nas suas ações e nas suas relações com os outros. Os Princípios Corporativos por sua

vez referem-se a todos os Princípios básicos que a Nestlé apoia e subscreve a nível mundial. Ambos os documentos são os pilares sob os quais esta Política foi construída. A implementação desta Política deverá ter em consideração as leis do mercado local, o contexto específico e o bom senso. Esta Política deverá ainda ser respeitada em todas as circunstâncias e poderá ser resumida na seguinte frase: na Nestlé colocamos as pessoas no centro de tudo o que fazemos.

### **Responsabilidade Partilhada**

Os chefes de setores da Nestlé são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente onde as pessoas são comprometidas com o seu trabalho. Eles desenvolvem os futuros líderes de amanhã.

As Chefias têm à sua responsabilidade todas as questões relacionadas com os Colaboradores sob sua influência, dentro dos limites estabelecidos pelas Políticas e Princípios, agindo este como decisor final.

Neste sentido, a missão dos gestores de RH e das suas equipas é apoiar as Chefias a alcançarem os resultados dos negócios através da otimização do desempenho dos nossos Colaboradores, garantindo condições de trabalho exemplares.

Nestlé se utiliza e muito da avaliação de aprendizagem eles consideram uma parte fundamental da cultura da Nestlé. Todos os colaboradores são constantemente encorajados a atualizar os seus conhecimentos e a consolidar competências.

A Organização determina as prioridades de formação e desenvolvimento. A responsabilidade de as transformar em ações é partilhada entre os Colaboradores, Chefias e Recursos Humanos. A experiência e a formação no posto de trabalho são as ferramentas de aprendizagem principais. As Chefias são responsáveis por orientar e fazer coaching aos Colaboradores, de forma a que estes possam ter sucesso nas suas funções. Na Nestlé reconhece-se a importância da melhoria contínua, assim como a partilha de conhecimentos e ideias. O desenvolvimento profissional lateral, a partilha de responsabilidades e o desenvolvimento de equipas funcionais são práticas incentivadas, uma vez que proporcionam competências adicionais, enriquecem o conteúdo do

trabalho e aumentam a responsabilização. A Nestlé também oferece uma vasta gama de atividades de formação e metodologias para apoiar a aprendizagem e o crescimento de todos. Participar num programa não deve ser considerado como uma recompensa, mas como uma componente de desenvolvimento.

Existem programas de liderança corporativa que nos ajudam a desenvolver e a manter uma gestão mais qualificada. As Chefias têm a oportunidade de participar em cursos de formação internacionais em Rive-Reine (Centro de Formação na Suíça), que solidificam o conhecimento empresarial e reforçam os valores e os Princípios da Nestlé, bem como em programas realizados pelos nossos parceiros estratégicos.

## **4. CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho de uma empresa, bem como abordar o seu processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Verificamos que o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas estão entre as ações mais satisfatórias do RH, isso porque, a partir deles, nota-se o crescimento do colaborador. Constatamos que o que mais importa não é o formato do treinamento adotado, mas sua capacidade de desenvolver as competências adequadas em cada colaborador, capacitando-os para que entreguem resultados exponenciais no trabalho.

Descrevemos o que é Avaliação de Desempenho, quais seus tipos e pudemos verificar como a avaliação de desempenho pode ser usada como estratégia no meio organizacional.

A Nestlé entende que para executar metas de desempenho desafiadoras, é necessário ter uma equipe diversificada, que pode prosperar em uma cultura de alto desempenho.

A empresa promove o crescimento profissional em um ambiente de trabalho inspirador. Cria desafios e oportunidades que estimulam os colaboradores a se desenvolverem constantemente dentro da companhia, oferecendo ferramentas e condições favoráveis para isso. A empresa possui programas de desenvolvimento profissional, que incluem uma ampla plataforma de treinamentos digitais e presenciais e instrumentos voltados à capacitação de novas lideranças.

A Nestlé, investe continuamente em seus colaboradores, ganhando grande diferencial competitivo, tornando a empresa um referencial em seu segmento e sendo cobiçada por aqueles que buscam uma colocação no mercado de trabalho.

É preciso ter em mente que investir no colaborador é a chave para empresas mais inovadoras, lucrativas e competitivas no mercado, pois elas conseguem atrair e reter pessoas acima da média. Logo, também será possível otimizar a longevidade do negócio.

A empresa Nestlé investe continuamente em seus colaboradores, ganhando grande diferencial competitivo, tornando a empresa um referencial em seu segmento e sendo cobiçada por aqueles que buscam uma colocação no mercado de trabalho.

Uma dificuldade encontrada na implantação da avaliação de desempenho é a exigência de organização e planejamento por parte da empresa, já que todos os colaboradores da organização devem ser avaliados. A avaliação de desempenho é um processo lento e de longo prazo e nem toda empresa tem tempo para fazer mudanças.

## REFERÊNCIAS

BÚSSOLA. Nestlé adota plataforma virtual e gamificada para integrar colaboradores. 2021. Disponível em: <[Nestlé adota plataforma virtual e gamificada para integrar colaboradores | Exame](#)>. Acesso em 18 nov. 2021.

CARLOS, Francisco. RH da Nestlé e a estratégia para continuar sendo uma empresa referência. 2016. Disponível em: <[RH da Nestlé e a estratégia para continuar sendo uma empresa referência - Mundo RH](#)>. Acesso em 18 nov. 2021.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Nestlé investe em treinamento para colaboradores lidarem com as emoções. 2020. Disponível em: <[Nestlé investe em treinamento para colaboradores lidarem com as emoções - Diário do Comércio \(diariodocomercio.com.br\)](#)>. Acesso em 18 nov. 2021.

DIAS, Mariana. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso. 2021. Disponível em: <[Treinamento e Desenvolvimento: o que é, processos e tipos \(gupy.io\)](#)>. Acesso em 12 nov. 2021.

EADSKILL. Entenda as diferenças entre treinamento presencial e online. 2017. Disponível em: <[Treinamento Online ou Presencial? Qual é a Diferença? \(eadskill.com.br\)](#)>. Acesso em 15 nov. 2021.

FOLHA CERTA. Conheça 8 principais tipos de avaliação de desempenho. 2019. Disponível em: <[Conheça 8 principais tipos de avaliação de desempenho - Folhacerta](#)>. Acesso em 17 nov. 2021.

FURTADO, Marcelo. Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa. 2019. Disponível em: <[Métodos de avaliação de desempenho: 7 tipos mais utilizados \(convenia.com.br\)](#)>. Acesso em 13 nov. 2021.

GODOY, Fábio. O que é diagnóstico das necessidades de treinamento? Proposta + importância. 2021. Disponível em: <[O que é diagnóstico das necessidades de treinamento: entenda \(eadplataforma.com\)](#)>. Acesso em 12 nov. 2021.

LIMA, Monique. Receita de sucesso: saiba como é trabalhar na Nestlé. 2021. Disponível em: <[Receita de sucesso: saiba como é trabalhar na Nestlé | VOCÊ S/A \(abril.com.br\)](#)>. Acesso em 10 nov. 2021.

NESTLÉ. História. [2020?]. Disponível em: <[História | Nestlé \(nestle.com.br\)](#)>. Acesso em 10 nov. 2021.

NESTLÉ. Nestlé lança Universidade Corporativa com cursos reconhecidos pelo MEC. 2020. Disponível em: <[Nestlé lança Universidade Corporativa com cursos reconhecidos pelo MEC ! Nestlé \(nestsf.com.br\)](#)>. Acesso em 18 nov. 2021.

NESTLÉ. Política de Recursos Humanos da Nestlé. 2012. Disponível em: <[politica de recursos humanos da nestle.pdf](#)>. Acesso em 17 nov. 2021.

Perini, Morgana. Silva, Andréia da. Treinamento e desenvolvimento: o que é, etapas e diferenças. 2021. Disponível em: <[Treinamento e Desenvolvimento: o que é, etapas e diferenças \(metadados.com.br\)](#)>. Acesso em 12 nov. 2021.

SER. Quais os tipos de treinamento e como escolher o melhor para o seu negócio. 2018. Disponível em: <[Quais os tipos de treinamento e como escolher o melhor \(sertms.com\)](#)>. Acesso em 15 nov. 2021.

YANO, Guilherme. Métodos de treinamento. [2021?]. Disponível em: <[Métodos de Treinamento | Gestão de Pessoas \(uel.br\)](#)>. Acesso em 12 nov. 2021.

NESTLÉ. Política de Recursos Humanos da Nestlé. Disponível em: <<https://empresa.nestle.pt/sites/g/files/pydnoa491/files/conhecaanestle/documents/politica%20de%20recursos%20humanos%20da%20nestle.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2021

# **ANEXOS**