



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

NESTLÉ S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
NESTLÉ S.A.

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

ELEN CRISTINA DE C. SILVA, RA 1012019100064
JOSÉ ALEXANDRE BASSO, RA 1012019100236

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	13
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	15
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	20
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	24
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	24
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	26
4. CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	33

1. INTRODUÇÃO

Neste Projeto Integrado a ser discutido, pretendemos esboçar sobre os fundamentos do treinamento e desempenho bem como a avaliação de desempenho e também quais são as suas relações com as ferramentas utilizadas pelo RH.

Segundo o site UNIASSELVI (2015), nós vivemos em um mundo que está em constante transformação, seja por avanços tecnológicos e científicos, quebra de paradigmas, economia etc. Diante desses e de outros diversos fatores, devemos buscar constantemente o conhecimento para que possamos mudar, nos aperfeiçoar, caso contrário não conseguiremos acompanhar essas mudanças.

Portanto, as organizações precisam estar abertas para as mudanças se quiserem manter sua posição no mercado competitivo. Ajustar-se e aperfeiçoar sistemas e processos torna-se uma questão de sobrevivência. As técnicas de aprendizagem adquirem uma grande e real importância, pois as chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender, adquirir novos conhecimentos e habilidades.

Diante desse cenário, onde as informações e as mudanças acontecem em um ritmo acelerado, as organizações necessitam de um novo perfil de profissional, o que é possível com a educação.

Através do processo de educação profissional que desenvolve conhecimentos e habilidades, as pessoas tornam-se mais competitivas e aptas para realizar suas atividades e assumir novas responsabilidades dentro de uma organização, preparando o homem para sua vida profissional.

As empresas mais bem-sucedidas são aquelas que investem em treinamentos e desenvolvimento de seus funcionários, elas visam garantir bons retornos e aperfeiçoamento de capacidades e motivações de seus colaboradores, para torná-los membros cada vez mais valiosos da organização.

Podemos dizer que a relação entre a avaliação de desempenho e o treinamento tem suas peculiaridades características, sendo que os treinamentos são realizados sem controle e sem avaliação posterior do seu impacto são inúteis e pouco colaboram para o crescimento da empresa e melhoria dos processos. Além disso, avaliar o desempenho

dos treinamentos contribuem para a melhoria contínua dos processos de desenvolvimento dos colaboradores.

Embarcando neste tema, iremos citar alguns exemplos sobre a empresa Nestlé S.A. que buscam os objetivos individuais e empresariais uma cultura organizacional de alta performance que é reforçada pelo desenvolvimento e pela remuneração diferenciada.

Para Nestlé, o ideal é atribuir aos funcionários metas claras e desafiadoras que estejam alinhadas com os grandes objetivos da organização, fornecer feedback regular sobre seu desempenho e garantir que cada funcionário entenda o impacto de seu trabalho.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Nestlé S.A. é uma empresa transnacional suíça do setor de alimentos e bebidas, com sede em Vevey, Vaud, na Suíça. Segundo o site WIKIPÉDIA (2022), a Nestlé atua no Brasil desde 1876 iniciando com a comercialização da Farinha Láctea importada. Consolidou-se no país em 1921, com a instalação de sua primeira fábrica, em Araras (São Paulo), para a produção do leite condensado Milkmaid, que mais tarde receberia o nome Leite Moça, este sendo o primeiro produto a ser fabricado por eles aqui no Brasil.

A Nestlé está presente em 191 países e seus 328 mil colaboradores estão comprometidos com o propósito da Nestlé de melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável, oferecendo um amplo portfólio de produtos e serviços para cada etapa de vida das pessoas e de seus animais de estimação. Suas mais de 2000 marcas variam dos ícones globais como Nescafé ou Nespresso aos favoritos locais como Ninho.

A empresa hoje conta aqui no Brasil com 31 unidades industriais, localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo, empregando mais de 20 mil colaboradores diretos e gera outros 200 mil empregos indiretos, que colaboram na fabricação, comercialização e distribuição de mais de 1.000 itens.

Hoje possui 57 marcas próprias no mercado nacional, sendo que mantém 16 outras marcas autorizadas à comercialização.

A atuação da Nestlé Brasil abrange 15 segmentos de mercado e suas empresas coligadas estão presentes em 99% dos lares brasileiros, segundo pesquisa realizada pela Kantar Worldpanel.

O CNPJ da empresa Nestle Brasil Ltda é 60.409.075/0001-52, sendo uma sociedade empresária limitada, e tem como data de abertura de cadastro aqui no país em 29/08/1966. Hoje tem sua sede brasileira situada rua Doutor Rubens Gomes Bueno, nº 691, Edifício Torre Sigma 19º ao 28º andar Várzea de Baixo em SÃO PAULO- SP, tem uma situação cadastral ativa e tem como sua principal atividade econômica é Fabricação de Outros Produtos Alimentícios Não Especificados Anteriormente.

Segundo uma pesquisa publicada no site da NESTLÉ (2022), a empresa foi eleita a terceira empresa mais atrativa para se trabalhar na Pesquisa de Marca Empregadora realizada pela consultoria Randstad em 2022. Com o objetivo de levantar as percepções do público em geral e fornecer informações valiosas para ajudar as empresas a refletirem sobre a importância de se construir uma marca empregadora atrativa, a pesquisa ouviu 163 mil trabalhadores de 31 países, sendo 3.800 mil somente do Brasil.

Segundo relatado em entrevista, Enrique Rueda, VP de Gestão de Pessoas e Compliance da Nestlé no Brasil diz que: “Esse prêmio reconhece nosso objetivo principal que é colocar as pessoas no centro de tudo o que fazemos. Aqui na Nestlé, oferecemos um ambiente de trabalho dinâmico, diverso e inclusivo, com oportunidades em vários negócios, funções e localidades. Também estamos investindo em transformação digital, inovação e ESG, o que nos conecta com muitas pessoas que se interessam por esses temas”.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com a DELAVY (2022), o treinamento e desenvolvimento é um conjunto de ações planejadas que a organização empresarial realiza para contribuir com a capacitação, a formação e o desenvolvimento de seus colaboradores, buscando gerar resultados alinhados aos objetivos organizacionais.

A organização traça os objetivos de aprendizagem, de desenvolvimento, conhecimentos, habilidades e atitudes que seus colaboradores podem desenvolver, adquirir e exercitar, de modo a agregar valor ao negócio.

Por esse motivo, as ações com foco no desenvolvimento são prolongadas e direcionadas às necessidades específicas de grupos de colaboradores e até mesmo individualmente, considerando os pontos fortes e fracos que precisam ser trabalhados.

Portanto, existem as diferenças entre treinamento e desenvolvimento:

- **Treinamento:**

Entende-se todas as ações para tornar o profissional competente para exercer suas funções, aumentar seu potencial de conhecimento e capacidade de execução das atividades ou prepará-lo para um novo cargo e processo. Nesse sentido, ser competente implica em ter os conhecimentos necessários, as habilidades requeridas e a ciência sobre quais atitudes tomar e em qual momento. Envolve, portanto, os treinamentos teórico e prático.

- **Desenvolvimento:**

Tem relação com o aprimoramento contínuo do profissional e suas motivações, incentivos, ferramentas e direcionamentos para aplicação das habilidades adquiridas em treinamento na rotina de trabalho ou na gestão, no caso dos líderes da organização.

Segundo o CHIAVENATO (2008), aborda que:

“O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.”

Se seguirmos uma linha de entendimento deste processo de aprendizagem de modo ‘tradicional’, esperamos que o colaborador que recebe uma capacitação adquira novos conhecimentos, habilidades e até mesmo passe a entender melhor sobre ferramentas, estando apto para desempenhar suas funções, entregar produtos, desenvolver tarefas e cumprir etapas.

Portanto, percebemos cada vez mais que o mundo exige muito mais do que conhecimento técnico e prático, expandindo assim estratégias que busquem e promovam a inovação, pensamento crítico e resolução de problemas, gerando uma experiência única ao cliente e qualificando os processos.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A capacitação humana é fundamental para a diferenciação competitiva no mercado. Por isso, conhecer e saber aplicar as principais metodologias de treinamento e desenvolvimento corporativo é indispensável para que a companhia tenha sucesso e conquiste equipes talentosas.

Segundo a DIAS (2022), existem programas de treinamento e desenvolvimento na organização, bem como as metodologias mais interessantes para promover a ascensão dos conhecimentos do colaborador. Vejam dois tipos de métodos:

1 - Métodos de treinamento

- **Treinamentos em classe:**

O modelo mais tradicional é o que os profissionais vão a uma sala de aula ou laboratório para serem orientados por profissionais com conhecimento e experiência nas questões do programa de treinamentos. Uma variante é o in company, no qual são os instrutores e professores que vão até a empresa para ministrar cursos.
- **E-learning:**

Corresponde ao aprendizado em plataformas online ou softwares de ensino. O conteúdo pode ser apresentado em diferentes formatos, como textos, vídeos, áudio.

Além disso, os ambientes virtuais utilizam atividades interativas, como responder a fóruns, resolver questões e participar de jogos para promover a aprendizagem.
- **Microlearning:**

O ensino, nesse caso, é feito pequenas pílulas para melhorar competências específicas. É bastante comum o uso de vídeos de 3 a 10 minutos com o conteúdo e propostas de exercícios.
- **Sala de aula invertida:**

A ideia de uma sala invertida é o colaborador estudar os conteúdos no modelo à distância, e o presencial servir para debates, dinâmicas e esclarecimento de dúvidas.
- **Aprendizagem social:**

É o ensino por meio do convívio entre profissionais. Em programas de treinamento, isso pode ser estimulado se os colaboradores mais experientes e qualificados forem os instrutores dos cursos, por exemplo.

2 - Métodos de desenvolvimento

- **Rotação:**
Permitir que o colaborador exerça diferentes funções na organização, a fim de ganhar experiência, ter realizações e desenvolver competências.
- **Qualificação externa:**
Dar acesso a programas oferecidos por instituições de ensino, como cursos profissionalizantes, escolas técnicas, graduações e pós-graduações.
- **Feedback:**
Conceder retornos sobre o trabalho e competência do colaborador após certos períodos ou tarefas, visando a melhoria contínua.
- **Mentoring:**
Escolher profissionais bem-sucedidos para orientar os que aspiram aos cargos mais elevados da organização.

Para utilizar essas ferramentas complementares, precisa entender quais são as suas aplicações necessárias para tornar a gestão de pessoas mais efetiva. Vejam as vantagens do treinamento e desenvolvimento:

1 - Vantagens dos treinamentos

- **Suprir necessidades pontuais:**

Os treinamentos podem ser voltados para solucionar os problemas encontrados hoje.

Por exemplo, quando a empresa qualifica para destravar o andamento de um processo, conter desperdícios de recursos, reorganizar o estoque, integrar um profissional à equipe, implementar um novo software etc. Não é preciso ir muito longe para achar um exemplo. Um colaborador se demite, e você precisa encontrar alguém para o cargo.

Você até pode ter um plano de desenvolvimento de pessoas esperando, mas primeiro terá de resolver o problema pontual.

- **Estar in compliance:**

A situação de conformidade da empresa com normas legais frequentemente é alcançada com o auxílio de treinamentos.

Imagine que as leis profissionais passam a exigir um novo tipo de equipamento de proteção individual (EPI), é necessário qualificar para que os colaboradores saibam utilizá-lo.

- **Lidar com sazonalidade e excesso de demanda:**

Diversas empresas precisam recrutar profissionais temporários pelo aumento de demanda durante um período do ano ou diante de um pedido fora do padrão.

É o tipo de coisa que acontece quando você vende ovos de páscoa, por exemplo. Bem, os treinamentos ajudam a capacitar essa mão de obra no curto prazo.

- **Corrigir falhas do plano de desenvolvimento de pessoas:**

Prosseguindo, digamos que você desenhou um plano de desenvolvimento em que o estagiário se torna auxiliar, depois, analista, coordenador e gerente, será que realmente é possível prever todas as variáveis nesse caminho?

Um caso simples: uma pequena empresa de vinhos agora vê uma ótima oportunidade no segmento de cachaças nacionais, e o gerente precisa entender do produto para escolher bons fornecedores.

Consegue ver como o treinamento é útil para suprir as lacunas?

- Melhorar a motivação e o bem-estar dos colaboradores:

Por vezes, é preciso agir pontualmente nas questões relacionadas à motivação e ao bem-estar no trabalho.

Aqui, também não há como prever todas as variáveis — de crises econômicas às epidemias, há uma série de coisas difíceis de antecipar que podem abalar o moral e a saúde dos profissionais, exigindo treinamentos.

2 - Vantagens do desenvolvimento de pessoas

- Alinhar os treinamentos aos objetivos organizações:

O desenvolvimento oferece visão de longo prazo e, portanto, fornece os critérios para que a Gestão de Pessoas escolha os treinamentos alinhados à estratégia de negócios.

Por exemplo, se uma organização pretende abrir dez lojas nos próximos 5 anos, haverá um plano de desenvolvimento de gerentes e, dentro dele, diversos treinamentos.

- Promover o amadurecimento do profissional:

Por meio do desenvolvimento, a gestão de pessoas oferece o suporte para o crescimento do colaborador e busca realizar os seus potenciais.

Consequentemente, ocorre o crescimento do valor do capital humano da empresa.

- Atrair talentos:

Também será possível constatar uma melhoria na oferta de valor da empresa para colaboradores e candidatos.

Ao lado de salários e benefícios, o profissional enxergará as oportunidades de crescimento e evolução na carreira.

É uma prática decisiva para o employer branding. A consolidação da empresa como marca empregadora passa por investir no potencial dos contratados.

Ter políticas modernas de desenvolvimento de pessoas é uma das coisas que fazem as empresas serem reconhecidas como um bom lugar para se trabalhar,

- Formar líderes:

Por fim, o desenvolvimento oferece condições para formar pessoas para as posições-chave.

Os líderes são pratas da casa, já plenamente inseridos na cultura organizacional e com grande senso de fidelidade.

Portanto, para escolher os melhores métodos para o treinamento de pessoas, cada empresa deve analisar as necessidades do negócio e dos colaboradores a fim de proporcionar experiências facilitadoras e enriquecedoras.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo o site NESTLÉ (2012), a aprendizagem é uma parte fundamental da cultura da Nestlé. Todos os colaboradores são constantemente encorajados a atualizar os seus conhecimentos e a consolidar competências. A companhia determina as prioridades de formação e desenvolvimento. A responsabilidade de as transformar em ações é partilhada entre os colaboradores, gestores e recursos humanos.

A experiência e a formação no posto de trabalho são as ferramentas de aprendizagem principais. Os gestores 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.

Segundo o CANTOR (2022), os gestores da Nestlé orientam os colaboradores a se desenvolverem em seus cargos atuais, mas responsabilizam cada colaborador a persistir pelo sucesso do seu próprio desenvolvimento profissional. Utiliza de um diálogo aberto, onde o colaborador expressa seus objetivos e expectativas ao seu líder e indica como pode promover seu desenvolvimento.

Sendo estes alguns dos métodos de treinamento que são utilizadas na Nestlé:

- Desenvolvimento profissional lateral
- Aumento de responsabilidades
- Aquisição de habilidades adicionais
- Equipes multidisciplinares

E ainda busca desenvolver e reter os gestores mais qualificados, que têm a oportunidade de participar em cursos de formação internacionais em Rive-Reine (Centro de Formação na Suíça), que solidifica o conhecimento empresarial e reforçam os valores e os princípios da Nestlé, bem como em programas realizados pelos parceiros estratégicos.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo a ARMBRUST (2022), a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelo RH, mais especificamente pela área de gestão de pessoas, para mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa. Ela pode ser realizada periodicamente de acordo com as necessidades da organização.

Essa metodologia também ajuda a entender se o funcionário está abaixo, atende ou excede o desempenho esperado pela organização e, a partir de uma análise de hard skills e soft skills, ou seja, de habilidades técnicas e comportamentais, é possível traçar um plano estratégico de acordo com a necessidade daquele funcionário ou time, como treinamentos, promoção, bonificação, desligamento, etc.

Além disso, a avaliação de performance auxilia em uma visão estratégica para a empresa, pois coloca em evidência pontos fortes e pontos de melhoria, tanto no que diz respeito a cada funcionário quanto no que concerne às equipes. Dessa forma, fica mais fácil visualizar formas de aprimorar processos e gerar mais resultados.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Para escolher o tipo e o método de avaliação, é preciso buscar um objetivo bem definido que dará clareza sobre, dentre as opções disponíveis, quais devem ser utilizadas. Afinal, o tipo e o método devem ser coerentes com o propósito da análise.

Para a ARMBRUST (2022), existe várias técnicas de avaliação que podemos implantar dentro da organização, por exemplo:

- Tipo de avaliação:

Antes de tudo, a opção exige considerações sobre quais pessoas devem ser os avaliadores e quais serão avaliadas. Afinal, o processo pode abranger o próprio colaborador, a equipe, o líder ou, até mesmo, todos em conjunto.

Escolher entre auto avaliação, 180 graus, 360 graus etc. requer também uma análise sobre os conflitos internos e sobre o nível de maturidade dos profissionais.

Pense na função de avaliador como um poder. Quanto menor a segurança sobre a imparcialidade e equilíbrio do responsável, mais mecanismos para dividir a condução do processo e evitar resultados enviesados devem estar em pauta.

Entre os problemas mais comuns, está o viés de confirmação. A partir dele, o avaliador irá focar apenas nas informações e eventos que corroboram sua opinião inicial. Se o líder já não reconhece a competência de um colaborador, há riscos dele buscar apenas os dados que confirmem esse conceito.

Outro risco é o efeito halo. Aqui, o erro está em tirar conclusões a partir de uma única característica. Imagine um membro da equipe particularmente habilidoso ou deficiente em sua comunicação, isso pode afetar positiva ou negativamente a análise de outras competências.

Há ainda o mais ligado a conflitos e amizades no local de trabalho, o viés de aferição. Nesse caso, ainda que inconscientemente, o diagnóstico é prejudicado pela proximidade e relação entre avaliador e avaliado.

- Método de avaliação:

A escolha do método é decisiva para criação do histórico de avaliações e para tornar a mensuração da performance mais precisa. Ocorre, nesse momento, a definição dos parâmetros de pesquisa e do modo como as informações serão coletadas.

- Escalas gráficas:

Tradicionalmente, os avaliadores utilizam um formulário baseado em duas colunas. Na primeira, anota-se o critério de análise; na segunda, o desempenho do profissional. A ideia é obter um grau de performance (excelente, bom, regular, ruim, péssimo) para cada um dos parâmetros.

- **Escolha forçada:**

A escala gráfica é substituída por listas de frases sobre o desempenho do profissional. Por exemplo, em vez de classificar de 0 a 5, o formulário solicitaria a marcação da sentença que melhor descreve o comportamento do colaborador: "raramente se ausenta do trabalho", "algumas vezes já se ausentou", "frequentemente falta".

- **Pesquisas de campo:**

A terceira possibilidade é mais voltada para o aspecto qualitativo. Nele, o RH comanda uma série de entrevistas no local de trabalho e colhe a percepção das pessoas-chave para o resultado, normalmente, com questões mais abertas.

A modalidade fornece um feedback mais completo, mas exige um trabalho complementar para transformar as respostas em dados estatísticos. Diferente das escalas e da escolha forçada, em que é possível rapidamente transformar o resultado em números, exige-se a interpretação das respostas.

- **Avaliação participativa por objetivos:**

A APPO corresponde à tentativa de criar um modelo mais democrático. Os pilares dessa análise são 5, conforme Chiavenato:

 - definição de objetivos consensuais entre gerente e colaborador;
 - negociação da disponibilização de recursos;
 - desempenho do profissional, ou seja, a estratégia e os meios empregados para alcançar o resultado;
 - monitoração dos resultados em autoavaliação ou com auxílio do gerente;
 - retroação intensiva com constante melhoria a partir das informações obtidas no monitoramento.

- **Indicadores-chave de desempenho:**

A performance é avaliada objetivamente por resultados estatísticos finais ou instrumentais. Por exemplo, os vendedores frequentemente são

comparados pelo número de vendas, taxa de conversão de oportunidades em acordos, ticket médio etc.

Hoje em dia, há diversos indicadores de desempenho. A escolha dos números a serem acompanhados dependerá do objetivo da pesquisa e dos cargos avaliados. É possível utilizar KPI 's de competência, resultados do setor, satisfação do cliente e muitos outros.

- Crie processos:

Para que tudo saia como previsto e o objetivo da análise seja alcançado, é importante criar processos. A organização dá maior previsibilidade quanto ao cumprimento de prazos e permite acompanhar com clareza o fluxo de trabalho.

Segundo a NESTLÉ (2012), uma cultura de alto rendimento é suportada por recompensas diferenciadas e pelo desenvolvimento dos colaboradores. Para alcançar os objetivos individuais e empresariais, é fundamental alinhar responsabilidades claras e desafiadoras e garantir que os colaboradores estão cientes de como o seu trabalho tem impacto na Nestlé. Os gestores e os colaboradores trabalham em conjunto para assegurar que são definidos objetivos desafiantes e que estes são avaliados ao longo do ano, permitindo aos gestores, por um lado, reconhecer e recompensar os colaboradores e, por outro lado, garantir que o baixo desempenho é gerido com integridade.

Os colaboradores recebem regularmente feedback relativamente ao seu desempenho e aos objetivos de carreira através de uma variedade de ferramentas e processos, tais como:

- Avaliação 360°: que basicamente consiste em ter uma visão de forma mais completa possível do desempenho do colaborador;
- Avaliação de Desempenho (PE): por ela é possível avaliar competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e ainda relacioná-los com a cultura da empresa;
- Guia de progresso e desenvolvimento (PDG): por este meio é possível os avanços realizados pelo colaborador.

Cada gestor dedica o tempo necessário para o controle dos objetivos e formação regular dos seus colaboradores ao longo do ano.

Cada colaborador, apoiado pelo seu gestor, é responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Todos são encorajados a expressar os seus objetivos de carreira e as suas expectativas num diálogo aberto. O objetivo é reter e motivar os colaboradores, oferecendo mudanças de carreira atraentes, mas realistas, permitindo-lhes desenvolver as suas competências a longo prazo.

Dada a importância que a Nestlé coloca na diversidade cultural, e para os colaboradores interessados em missões internacionais, existe a oportunidade de trabalhar em diferentes países. A dimensão internacional da companhia é utilizada como uma vantagem competitiva para reter e desenvolver talentos.

Na Nestlé, as promoções são baseadas no desempenho, sendo este sustentado pelos resultados, comportamentos e potencial. A companhia compromete-se a desenvolver planos de sucessão rigorosos em todos os níveis da organização para garantir que existe um forte conjunto de sucessores prontos para dar resposta às necessidades futuras.

E ainda são empenhados em garantir condições de sustentabilidade para uma empresa que apoia a diversidade e o equilíbrio de géneros. Como tal, a Nestlé tem canalizado esforços para eliminar barreiras à progressão na carreira através do desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais flexível, programas de tutoria, carreiras profissionais flexíveis, bem como o acompanhamento de carreiras conjuntas de colaboradores que estejam casados.

A gestão de RH apoia a implementação das ferramentas necessárias e incentiva os próprios gestores a prepararem os recursos necessários para o desenvolvimento contínuo das pessoas e da empresa.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Conforme citado no tópico anterior, a Nestlé adota um modelo de avaliação do desempenho chamado Avaliação 360°, onde os seus colaboradores recebem regularmente de seus gestores o feedback relativamente ao seu desempenho e aos objetivos de carreira.

Segundo a COSTA (2022), dentre essa variedade de ferramentas e processos, podemos definir que a Avaliação 360° é um método de análise dos funcionários que une autoavaliação e avaliações dos que trabalham com ele, incluindo subordinados, líderes e colegas de trabalho.

A avaliação 360 consiste em ter a visão mais completa possível do desempenho do colaborador. É como se o profissional estivesse no meio de um círculo e somasse a própria visão com a das pessoas que interagem com o seu trabalho.

Para aplicar a avaliação 360°, é possível organizar as etapas da avaliação de desempenho de diferentes formas. Por ser um modelo aberto à melhoria contínua, é muito usado pela empresa o ciclo PDCA: planejar (to plan), fazer (to do), checar (to check) e ajustar (to adjust), veja os exemplos:

- Planejamento:
 - escolher quem será e o quê será avaliado;
 - definir quem são as pessoas-chave para realizar a avaliação, gerentes, colegas, colaborador, se for o caso, clientes e fornecedores;
 - escrever os formulários;
 - elaborar o plano de ação com a 5H2W.

- Execução:
 - reunir avaliadores e avaliados para explicar os objetivos, regras e expectativas da avaliação;
 - aplicar os questionários sem que os envolvidos conheçam as respostas dadas uns pelos outros;
 - recolher os questionários e preservar o sigilo;

- cruzar informações e fazer o relatório com os pontos-chave, como desempenho-médio, diferenças entre notas de avaliadores, gaps de competências e outros fatores relevantes para sua empresa;
- conceder o feedback individualmente e sugerir melhorias;
- criar um relatório final com os resultados gerais;

- Checagem:
 - acompanhar a execução para saber se os avaliadores cumprem as diretrizes, especialmente as de sigilo e comprometimento com o trabalho;
 - identificar pontos em que houve atrasos, erros e problemas durante as avaliações e eliminar bloqueios ao andamento das atividades;
 - avaliar a participação dos envolvidos;
 - verificar se os objetivos foram atingidos.

- Ajuste:
 - colher o feedback dos envolvidos sobre a avaliação de desempenho 360 graus;
 - levantar erros e acertos;
 - criar padrões a partir dos acertos e correções para os erros, pensando em avaliações futuras.

Por envolver diversos participantes, a avaliação de desempenho 360 graus é um pouco mais complexa. Logo, saber as vantagens e desvantagens é importante para você analisar se ela é o processo ideal para a sua necessidade. Vejam as vantagens e desvantagens:

- Vantagens:

Os benefícios estão ligados a obter informações mais completas sobre o colaborador. Afinal, ninguém convive apenas com o gerente, não é mesmo? Confira as vantagens:

- a informação é obtida a partir de diferentes perspectivas;
 - a participação coletiva reduz o impacto de conflitos, como entre profissional e líder;
 - todas as partes interessadas no negócio podem ser representadas;
 - O feedback 360 graus é mais completo, logo, facilita o desenvolvimento do colaborador.
- Desvantagens:

A equipe de RH terá dificuldades relacionadas à gestão de informação e ao controle de desvios no processo, causados principalmente pela extensão do trabalho realizado. As desvantagens podem ser traduzidas em diferentes riscos:

- de os avaliadores unirem forças para prejudicar o profissional;
- de reduzir a motivação e autoestima do avaliado, que pode ser atacado em múltiplas frentes;
- de se tornar lenta e burocrática, principalmente se não contar com a tecnologia;
- de as informações não conversarem entre si e não se chegar a nenhuma conclusão.

Perceba que as desvantagens podem ser minimizadas. O ideal é você considerar a cultura e o clima presentes na organização antes de aplicar, além de orientar os avaliadores quanto aos possíveis desvios.

A questão-chave, como vimos nas informações acima, é preparar as equipes e o RH para aplicar o projeto. Se você estiver diante de uma cultura tóxica, de avaliadores pouco comprometidos ou de profissionais fechados aos feedbacks, é necessário reduzir o gap antes de mudar as avaliações.

Há duas formas de fazer isso: programas de treinamentos e processos de recrutamento e seleção de pessoas. Respectivamente, é preciso qualificar os profissionais e oxigenar os quadros para promover mudanças.

Sendo assim, os riscos de desvios no processo e as desvantagens serão minimizados, abrindo-se o caminho para tirar o máximo de proveito da avaliação de desempenho 360 graus.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

A liderança é importante e deve estar integrada na rotina das empresas. Em qualquer empresa existem pessoas que assumem tarefas e outras pessoas as executam. Os profissionais podem ocupar diferentes cargos de liderança no mercado, como por exemplo alguns conseguem inspirar pelo exemplo e outros que preferem simplesmente se impor.

Para que se possa ser considerado um bom líder é necessário sempre se manter capacitado para estar à frente de uma equipe, exercendo seu papel de incentivar, motivar, desenvolver e, é claro, liderar seus colaboradores.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

- A arte de influenciar pessoas:

Segundo artigo publicado pela DAVILA (2022), liderar é uma arte e exige muito mais do que conhecimentos técnicos. É preciso cada vez mais humanizar as empresas e estar em sinergia com um propósito em comum.

Em tempos atuais onde se deve exercer o capitalismo consciente, saber liderar é uma arte e vai muito além do que seguir conceitos básicos de gestão de empresas. A mais utilizada usualmente deve exercer um papel mais humanizado, deixando um pouco de lado os processos burocráticos de negócios.

- Líder de mim mesmo:

Para ser um bom, é preciso primeiro reconhecer a liderança própria dentro de cada um de nós. A liderança consciente se reflete uma equipe muito mais inspirada, engajada com os propósitos da organização e até

mesmo uma cultura organizacional muito mais forte, que a diferenciam de todas as outras empresas.

Ao desenvolver esta liderança consciente terá como consequência o sucesso humano, afinal o bom êxito das empresas não está somente no poder de mercado e na lucratividade, ao contrário do que muitos imaginam.

- Lider de outras pessoas:

O papel do líder é importantíssimo para a boa gestão de equipes. Afinal, ele é o representante da empresa na gestão de pessoas. O RH contribuirá para escolher o profissional para determinada vaga, mas o líder é que irá gerir essa pessoa, buscando motivá-la, inspirá-la e orientando para que ela se desenvolva profissionalmente. A posição de liderança tem o papel de elo que leva às necessidades dos colaboradores para que a empresa saiba exatamente como melhor deve agir para estar de acordo com o bem-estar deles.

- Conheça seu estilo:

Todas as pessoas podem ser bons líderes, para isso é necessário estar disposto a desenvolver esses potenciais em si mesmo. Segundo o PIRES (2018), hoje já existem diversos tipos de testes disponíveis no mercado para distinguir qual é o seu perfil, mais antes disso é necessário conhecer os possíveis tipos de liderança:

a) Perfil liberal: É aquele que procura dar o máximo de liberdade possível para sua equipe, deixando-os à vontade para expor suas ideias, criar e debater sobre as questões apresentadas;

b) Perfil autocrático: Apesar de que hoje já tenha sido comprovado que esse é o perfil menos produtivo, ainda é comum encontrar pessoas autoritárias nas empresas, é uma forma que ele toma a

decisão e quase sempre não aceita as opiniões alheias e aplica punições severas;

- c) Perfil carismático: Este perfil aposta na empatia para engajar seus colaboradores, sendo mais comum em empresas que tem uma linha hierárquica bem definida;
- d) Perfil democrático: Este perfil é de um líder que costuma levar a opinião dos colaboradores, faz questão de que todos participem dos processos antes de ser fechada decisões importantes e costuma ser aberto a ouvir feedbacks;
- e) Perfil motivador: Esse é aquele tipo de líder que tem como foco a motivação da equipe, sempre aposta em frases e discursos fortes que assim podem aumentar o ânimo dos colaboradores assim como consequência garante com que as pessoas continuem rendendo no seu máximo.

Depois de ser feita as devidas análises de cada estilo é que será possível definir qual o seu perfil.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Liderar uma equipe, com todos os seus papéis e suas responsabilidades atrelados à função, é uma tarefa complexa. Nos dias de hoje, em que a transformação digital vem causando grandes impactos nos negócios, esses desafios na liderança se tornam ainda mais significativos.

Na era em que as tecnologias estão moldando a nossa forma de comunicação, as informações estão mais aceleradas e acessíveis a todos, tornando o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, gerando ainda mais desafios às funções de liderança.

Segundo o MIRANDA (2018), o líder, para continuar a ter um bom desempenho, precisa se manter capacitado para estar à frente de uma equipe, exercendo seu papel de incentivar, motivar, desenvolver e, é claro, liderar seus colaboradores.

As empresas, sejam de pequenos, médios ou grandes portes, precisam de lideranças capazes de conduzir os seus colaboradores de forma eficiente, possibilitando o alcance de melhores resultados e mais satisfação para seus clientes, fidelizando e colaborando para o crescimento dos negócios.

Para entender melhor, no QR Code abaixo, disponibilizamos um podcast listando os 4 principais desafios na liderança nos dias de hoje e como superá-los para conquistar uma gestão mais eficiente:



Texto abaixo extraído em forma de transcrição do podcast apresentado anterior:

1) ***Alinhar a equipe aos objetivos da empresa:*** *Para que uma equipe trabalhe de forma produtiva, quem exerce a liderança precisa ser capaz de comunicar os objetivos de forma clara e eficiente, para que todos se empenhem na busca pelos resultados. Mas como fazer esse alinhamento dos colaboradores — que têm os seus próprios objetivos e expectativas — com os objetivos da empresa? É possível que a pessoa no cargo de liderança supere esse desafio com algumas atitudes, como:*

- *ter um planejamento estratégico bem definido;*
- *disseminar a missão, visão e valores da organização à sua equipe;*

- *estabelecer uma comunicação próxima dos seus colaboradores, ouvindo suas necessidades e oferecendo feedbacks frequentes;*
- *dar atenção especial aos processos de recrutamento e seleção;*
- *oferecer incentivos e recompensas como formas de motivação.*

2) ***Fazer a gestão do tempo:*** *A boa gestão do tempo é um dos grandes desafios do mundo moderno, representando um grande obstáculo para quem não consegue estabelecer prioridades e reger o uso de suas horas, podendo acarretar na perda de produtividade e, até mesmo, em danos ao bem-estar. E, para quem exerce a liderança e precisa administrar a sobrecarga de trabalho e de responsabilidades, além de conduzir o desenvolvimento de sua equipe, traçar estratégias, participar de reuniões e dar feedbacks, isso pode ser ainda mais difícil. Ainda assim, o bom gerenciamento do tempo é possível por meio de planejamento, busca por equilíbrio nas ações e um estabelecimento de prioridades. Além disso, o gestor deve adotar certas condutas como:*

- *delegar tarefas;*
- *compartilhar responsabilidades;*
- *aproveitar os benefícios da tecnologia.*

3) ***Administrar conflitos:*** *Outro dos grandes desafios do líder em seu papel de dirigir e coordenar pessoas está relacionado à gestão dos conflitos organizacionais. Em um ambiente de trabalho em que pessoas com diferentes personalidades e expectativas precisam atuar em conjunto, é muito comum que eles surjam. Os conflitos são inevitáveis e sempre evidentes nos dias atuais. No entanto, compreendê-los e saber administrá-los é fundamental. O líder, portanto, precisa ter essa habilidade de gerenciar os conflitos, transformando-os em situações positivas de aprendizado e crescimento para a equipe. Afinal, a motivação e a produtividade do colaborador dependem da manutenção de um ambiente de trabalho harmônico. Para conquistar a confiança do colaborador e proporcionar um clima organizacional mais saudável, a liderança deve saber ser um bom ouvinte, além de promover a colaboração na empresa. Apostar no desenvolvimento de seus colaboradores,*

mostrar reconhecimento pelo seu sucesso e compartilhar poder e responsabilidades, também são ótimas dicas.

- 4) *Trabalhar em ambientes de estresse:*** *Por envolver, diariamente, uma grande demanda de soluções por parte dos clientes, muitas vezes relacionadas a problemas e reclamações, a área de atendimento ao cliente é mesmo uma área propensa ao estresse no trabalho. As crescentes pressões pelo alcance de metas e resultados também acabam, com frequência, exigindo que o colaborador tenha um grande equilíbrio emocional. Um cenário que, se mal administrado, gera sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais, desmotivação e queda significativa no desempenho da equipe. O estresse, quando em excesso, tem impactos negativos para a empresa, pois afeta a produtividade do trabalhador e, a longo prazo, pode causar danos à sua saúde física e emocional. O estresse é um dos fatores que mais geram afastamentos e faltas no trabalho, e esse problema já se tornou o primeiro do ranking mundial. Ainda mais por esse motivo, essa é uma questão que merece atenção e cuidado por parte do líder. Por isso, cabe ao líder entender a importância de priorizar ações que venham a prevenir os fatores causadores do estresse no ambiente de trabalho que pode ser conquistado por meio de reconhecimento e motivação do colaborador; distribuição de funções de forma equilibrada, melhora nas condições de trabalho, promoção de um ambiente saudável, estímulo a uma comunicação franca e aberta, bom relacionamento entre líder e subordinados. Enfim, manter um time coeso e focado nos objetivos da empresa é, sem dúvida, um grande desafio para o líder, especialmente no cenário atual, que é dinâmico e apresenta constantes transformações. Com o impacto da transformação digital, o gestor pode se apropriar das vantagens que esse mundo tecnológico pode proporcionar aos negócios, encontrando alternativas que o ajudem a superar os desafios na liderança.*

4. CONCLUSÃO

Concluimos que o treinamento e desenvolvimento devem ser uma das ações que devem ser planejadas contribuindo com a formação, a capacitação e o desenvolvimento do quadro de colaboradores de uma instituição ou empresa, o que levará a resultados que conseqüentemente deverão estar alinhados aos objetivos organizacionais da mesma.

A empresa que escolhemos é a Nestlé por ser uma empresa de grande sucesso e tradição no Brasil, mas com o trabalho elaborado foi possível observar por este trabalho que o sucesso da empresa se deve em boa parte a seus colaboradores e a posição de reconhecimento desta importância por parte da empresa. Uma empresa que aposta na capacitação dos colaboradores, ela entende que para que uma empresa e seus colaboradores consigam atingir o sucesso e possa alcançar objetivos empresariais e os objetivos individuais é imprescindível que seja aliada uma cultura organizacional de alta performance que é reforçada pelo desenvolvimento e pela remuneração diferenciada oferecida pela empresa. Para que tenham estes objetivos alcançados a Nestlé entende que é imprescindível estabelecer aos colaboradores as metas claras e desafiadoras que devem estar alinhadas aos grandes objetivos da organização, ainda fornecer feedback regular sobre seu desempenho só colaborador aplicando técnicas de avaliações de desempenho o que poderá demonstrar e garantir que cada colaborador entenda o impacto de seu trabalho.

REFERÊNCIAS

ARMBRUST, G. **O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer.** 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 23 out. 2022

CANTOR, L. **Como é a área de Recursos Humanos na Nestlé?** 2022. Disponível em: <<https://blog.acsendo.com/pt/blog/pt/clima-organizacional/como-e-a-area-de-recursos-h-umanos-na-nestle>>. Acesso em: 05 nov. 2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Elsevier Brasil, 2008.

COSTA, D. **Avaliação 360 graus: o que é, como funciona e vantagens.** 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-360-graus>>. Acesso em: 05 nov. 2022

DAVILA, E. **Liderar é uma arte.** 2022. Disponível em: <<https://www.elianedavila.com/liderar-e-uma-arte/>>. Acesso em: 03 nov. 2022

DELAVY, T. **Treinamento e Desenvolvimento tradicional e contemporâneo.** 2022. Disponível em: <<https://edupulses.io/treinamento-e-desenvolvimento-tradicional-e-contemporaneo/#:~:text=O%20modelo%20tradicional%2C%20focado%20em,para%20o%20desenvolvimento%20da%20performance.>>>. Acesso em: 23 out. 2022

DIAS, M. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso.** 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento#Cp10>>. Acesso em: 23 out. 2022

MIRANDA, E. **Entenda quais são os desafios na liderança hoje e como superá-los!**

2018. Disponível em:

<<https://blog.qualitor.com.br/entenda-quais-sao-os-desafios-na-lideranca-hoje-e-como-s-upera-los/>>. Acesso em: 05 nov. 2022

NESTLÉ. **Nestlé é uma das empresas mais atrativas para se trabalhar no Brasil.**

2022. Disponível em:

<<https://www.nestle.com.br/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-e-uma-das-empr-esas-mais-atrativas-para-se-trabalhar-no-brasil>>. Acesso em: 05 nov. 2022

NESTLÉ. **Política de Recursos Humanos da Nestlé.** 2012. Disponível em:

<<https://www.nestle.com.br/carreiras/trabalha-na-nestle>>. Acesso em: 05 nov. 2022

PIRES, R. **Confira alguns testes de liderança para fazer agora mesmo!** 2018.

Disponível em:

<<https://rockcontent.com/br/blog/teste-de-lideranca/#:~:text=Para%20distinguir%20qual%20%C3%A9%20o,tenha%20potencial%20para%20a%20lideran%C3%A7a>>. Acesso em: 17 nov. 2022

UNIASSELVI. **Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho.** 2015.

Disponível em:

<<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=21659>>. Acesso em: 05 nov.2022

WIKIPÉDIA. **Nestlé.** 2022. Disponível em:

<<https://pt.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>>. Acesso em: 05 nov. 2022

ANEXOS

Documento 1: Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA				
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 60.409.075/0001-52 MATRIZ		COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL		DATA DE ABERTURA 29/08/1966
NOME EMPRESARIAL NESTLE BRASIL LTDA.				
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****				PORTE DEMAIS
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 10.99-6-99 - Fabricação de outros produtos alimentícios não especificados anteriormente				
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 02.30-6-00 - Atividades de apoio à produção florestal 10.52-0-00 - Fabricação de laticínios 10.82-1-00 - Fabricação de produtos à base de café 10.96-1-00 - Fabricação de alimentos e pratos prontos 25.91-8-00 - Fabricação de embalagens metálicas 46.18-4-99 - Outros representantes comerciais e agentes do comércio especializado em produtos não especificados anteriormente 46.23-1-09 - Comércio atacadista de alimentos para animais 46.37-1-01 - Comércio atacadista de café torrado, moído e solúvel 46.39-7-01 - Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral 46.44-3-01 - Comércio atacadista de medicamentos e drogas de uso humano 46.46-0-01 - Comércio atacadista de cosméticos e produtos de perfumaria 46.49-4-08 - Comércio atacadista de produtos de higiene, limpeza e conservação domiciliar 46.49-4-09 - Comércio atacadista de produtos de higiene, limpeza e conservação domiciliar, com atividade de fracionamento e acondicionamento associada 46.49-4-99 - Comércio atacadista de outros equipamentos e artigos de uso pessoal e doméstico não especificados anteriormente 46.91-5-00 - Comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios 47.29-6-99 - Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente 64.63-8-00 - Outras sociedades de participação, exceto holdings 71.20-1-00 - Testes e análises técnicas 72.10-0-00 - Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências físicas e naturais 73.11-4-00 - Agências de publicidade				
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - Sociedade Empresária Limitada				
LOGRADOURO R DOUTOR RUBENS GOMES BUENO		NÚMERO 691	COMPLEMENTO EDIFÍCIO TORRE SIGMA 19 AO 28 ANDAR	
CEP 04.730-000	BAIRRO/DISTRITO VARZEA DE BAIXO	MUNICÍPIO SAO PAULO	UF SP	
ENDEREÇO ELETRÔNICO ATENDIMENTO.FISCALIZACAO@BR.NESTLE.COM		TELEFONE (11) 5508-4400		
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****				
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA			DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 03/11/2005	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL				
SITUAÇÃO ESPECIAL *****			DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA			
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 60.409.075/0001-52 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL		DATA DE ABERTURA 29/08/1966
NOME EMPRESARIAL NESTLE BRASIL LTDA.			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 73.19-0-03 - Marketing direto 74.90-1-04 - Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários 77.39-0-99 - Aluguel de outras máquinas e equipamentos comerciais e industriais não especificados anteriormente, sem operador 78.20-5-00 - Locação de mão-de-obra temporária 82.11-3-00 - Serviços combinados de escritório e apoio administrativo 82.20-2-00 - Atividades de teleatendimento 95.21-5-00 - Reparação e manutenção de equipamentos eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - Sociedade Empresária Limitada			
LOGRADOURO R DOUTOR RUBENS GOMES BUENO	NÚMERO 691	COMPLEMENTO EDIFÍCIO TORRE SIGMA 19 AO 28 ANDAR	
CEP 04.730-000	BAIRRO/DISTRITO VARZEA DE BAIXO	MUNICÍPIO SAO PAULO	UF SP
ENDEREÇO ELETRÔNICO ATENDIMENTO.FISCALIZACAO@BR.NESTLE.COM		TELEFONE (11) 5508-4400	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 03/11/2005	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Fonte: RECEITA FEDERAL 2022

Imagem 1: Logotipo da Nestlé



Fonte: NESTLÉ 2022

Imagem 2: Produtos mais relevantes da Nestlé



Fonte: NESTLÉ 2022