



UNIFEOb

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**NESTLÉ**

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**

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

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

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

ESTUDANTES:

FABRÍCIO SCALON DE LUCCA, RA  
1012020100284

THAÍS FERREIRA DALCIN, RA  
1012022100466

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	13
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	13
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	15
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>18</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>19</b>

# **1. INTRODUÇÃO**

Nesse projeto demonstraremos com base na empresa Nestlé como funciona a análise de técnicas e modelos de avaliação de desempenho.

Abordaremos o funcionamento dos processos de diagnóstico e qual é a necessidade de treinamento e desenvolvimento dentro de uma empresa.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

NESTLÉ BRASIL LTDA é uma empresa transnacional suíça do setor de alimentos e bebidas, com sede em Vevey, Vaud, na Suíça.

CNPJ: 60.409.075/0001-52.

Empresa de capital aberto tendo o slogan “Nestlé faz bem” ou “Good food, Good life.” Sua história começa em 1866, quando a Anglo-Swiss Condensed Milk Company abre a primeira fábrica de leite condensado da Europa na Suíça e Henri Nestlé desenvolveu um alimento infantil revolucionário em 1867, e em 1905 a empresa criada por ele se funde com a Anglo-Swiss para formar o que hoje é conhecido como Grupo Nestlé. Foi considerada a maior empresa de alimentos do mundo, medida por receitas e por outras métricas, nos anos de 2014, 2015 e 2016, e se manteve atualmente o título, posicionada no primeiro lugar com mais de US\$ 93 bilhões faturados, com aproximadamente 30 marcas da Nestlé registrando vendas com mais de 1 bilhão de dólares por ano, tendo 447 fábricas, opera em quase 200 nações e gera aproximadamente 350 mil empregos. Hoje atua em doze segmentos de mercado: leites, cafés, culinários, achocolatados, cereais, biscoitos, nutrição, chocolates, refrigerados, sorvetes, food services e pet care.

## **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**

A empresa promove o crescimento profissional em um ambiente de trabalho, criando desafios e oportunidades que estimulem os colaboradores a se desenvolverem constantemente dentro da companhia, oferecendo assim 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 é a única empresa que está no ranking “Empresas dos Sonhos dos Jovens” entre as 10 mais desejadas há 14 anos. A companhia procura sempre estruturar políticas bem definidas para os colaboradores em relação a pacote de benefícios e plano de carreira. A possibilidade de carreira internacional e inovação também são grandes atrativos para o jovem.

A Nestlé segue a ideia de que a reputação de uma empresa ‘humana’ é percebida globalmente e a proposta de valor como empregador para eles possui 4 atributos: Melhorar vidas, Manter um ambiente de trabalho realizador, Inspirar pessoas e Promover evolução pessoal e profissional.

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

São vários os métodos usados para treinamento dentro de uma empresa, os métodos tradicionais são muito utilizados ainda em nossa atualidade, são eles, mentoria, presencial com o instrutor. treinamentos obrigatórios.

A mentoria é um método de treinamento que é feito em grupo geralmente ministrado por uma pessoa que explica sobre tal assunto dando ideias de como realizar tal função. Já o método presencial com o instrutor é realizado com um instrutor que passa ensinamentos para a pessoa que deseja ter conhecimento sobre o assunto. Por último temos os ensinamentos obrigatórios ministrados pela própria empresa em prol do novo colaborador ter conhecimento sobre os serviços a serem realizados.

Já os métodos de treinamento com base em tecnologia utilizados pelas empresa são, Ead, cursos online, grupo de estudos. O ead são aulas online onde é dado ensinamento sobre tal assunto para as pessoas que assistem. Os cursos online são aulas ministradas por treinadores experientes sobre tal assunto ao vivo pela internet. Por último, os grupos de estudos são pessoas que se reúnem virtualmente para trocar ensinamentos sobre tal assunto.

Ambos os métodos de treinamento são muito eficazes na realização da sua missão, lembrando que eles têm pontos positivos e negativos na sua realização. Os pontos positivos dos métodos tradicionais é a vantagem de estar presencialmente ao lado da pessoa que está aprendendo. Já o ponto positivo do treinamento com base em tecnologia é a possibilidade de assistir as aulas várias vezes até aprender o que está sendo passado.

Um ponto negativo dos dois métodos utilizados é a falta de atenção aparente sobre as pessoas que estão aprendendo, se distraindo com facilidade e com falta de interesse em aprender o que está sendo passado.

O método tradicional mais indicado para uso dentro da empresa é o método de treinamento presencial com o instrutor. Já o método mais indicado com base em tecnologia e os cursos online.

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

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. Então, para a Nestlé crescer, nossos colaboradores devem ser capazes de crescer também. Temos o compromisso de suportar o desenvolvimento de sua carreira. A empresa promove o crescimento profissional em um ambiente de trabalho inspirador. Cria desafios e oportunidades que estimulem 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 desenvolve um extenso programa de treinamento e incentivo aos estudos para todos os colaboradores, inclusive jovens talentos, como MBA, idiomas e cursos para desenvolvimento de competências.

Para este ano, a Nestlé reformulou seu catálogo de treinamentos, ampliando as opções virtuais e presenciais. Neste novo catálogo, profissionais são preparados para as posições que ocuparão futuramente, antecipando o desenvolvimento das competências necessárias aos novos desafios. Por exemplo, um colaborador com potencial de se tornar Gestor passa a iniciar seus treinamentos e preparação para o novo desafio cerca de 2 anos antes de efetivar sua movimentação.

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Avaliação de desempenho é um método que tem o objetivo de medir o desempenho dos funcionários na empresa, Em paralelo ao coronavírus e seus desdobramentos, transtornos psicológicos como ansiedade e depressão se tornaram ainda mais presentes, sendo o cenário ideal para o aparecimento de problemas como a síndrome de burnout, também conhecida como síndrome do esgotamento profissional, que no Brasil já atinge cerca de 30% dos empregados.

Foi pensando assim, que a 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 humano com seus times. Nomeado de “Emoções Conectadas”, o treinamento envolveu mais de 850 colaboradores.

Atribuindo regularmente feedback ao desempenho e aos objetivos de carreira dos profissionais, através de ferramentas e processos, tais como o processo de Avaliação de Desempenho (PE), o Progress and Development Guide (PDG) e a Avaliação 360°.

Cada colaborador, apoiado pela sua chefia, é responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Mas todos são encorajados a expressar os seus objetivos de carreira e as suas expectativas num diálogo aberto. O objetivo da empresa é reter e motivar os colaboradores, oferecendo mudanças de carreira realistas, permitindo-lhes desenvolver as suas competências a longo prazo.

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.

Estão sempre empenhados em garantir condições de sustentabilidade para uma empresa que apoia a diversidade e o equilíbrio de géneros. A gestão de RH apoia a

implementação das ferramentas necessárias e incentiva as próprias Chefias a prepararem os recursos necessários para o desenvolvimento contínuo das pessoas e da empresa.

“Ser feliz no trabalho deve ser tratado como prioridade. Não só pela saúde mental, mas também em benefício da carreira. Quem gosta do que faz e do lugar em que trabalha tende a ser mais bem-sucedido e a adotar uma postura otimista diante do seu desenvolvimento profissional” finaliza Lísia Prado, sócia da House of Feelings.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

Os métodos de avaliação mais utilizados pela empresa Nestlé como forma de avaliar o desempenho de sua equipe é a Avaliação 360° e a Avaliação de Desempenho(PE)

O método de Avaliação 360° é tradicional na gestão de pessoas, por meio dela o profissional se auto avalia, avalia a liderança e também seus pares. Um ponto positivo desse método é que com ele você pode ter diferentes pontos de vista sobre o mesmo profissional, onde pode analisar o que pode ser melhorado. Um ponto negativo é que essa análise pode gerar uma percepção distorcida sobre a pessoa que está sendo avaliada pois a Avaliação 360° é uma ferramenta que demanda um certo trabalho do RH, por isso não é feita com tanta regularidade, isso pode influenciar no resultado, criando uma percepção distorcida sobre os avaliados.

Por fim, a empresa Nestlé também utiliza o método de Avaliação de Desempenho (PE) que tem como ponto positivo enxergar as possíveis habilidades dos colaboradores que precisam ser desenvolvidas para melhorarem sua performance em suas habilidades. Já seu ponto negativo é a falhas na gestão e na organização do processo, isso acontece, por exemplo, quando os gestores não mensuram o que vai ser avaliado em cada colaborador, então antes é necessário definir metas, indicadores, mensurar a autonomia do trabalho de cada colaborador para a realização da avaliação.

### 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Por muitos anos, as companhias acreditavam que ao contratar alguém a pessoa se tornava um recurso da empresa, assim, podiam determinar seus passos.

Ao contrário disso, a Nestlé acredita que cabe à ela fornecer ferramentas, oportunidades e treinamentos para que o funcionário estabeleça seu crescimento, de acordo com suas demandas e vontades.

“Muita coisa mudou nos últimos dois anos, tendências foram aceleradas, como a digitalização e a flexibilidade, o que fez as pessoas repensarem a vida e o trabalho”, afirma Enrique Rueda, vice-presidente de recursos humanos e compliance da Nestlé Brasil. Segundo ele, é crucial o RH saber conectar essas mudanças, às expectativas dos profissionais para atrair e reter os melhores talentos. “Não sou o RH; sou o Enrique que gosta de gastronomia, de ler e de estudar. E é assim que vemos todo o time”, diz. Para ele, a grande mudança é trabalhar para individualizar e personalizar as práticas.

Sendo assim, duas ações da companhia colaboram para isso. A primeira é o TalentHub, tratando de uma plataforma online que permite que os funcionários personalizem seu desenvolvimento, considerando o momento em que estão na carreira e o que desejam aprender. Os 670 selecionados na primeira etapa têm acesso a treinamentos, mentorias e livros com desconto até 31 de dezembro de 2022, depois desse tempo, uma nova turma é selecionada. São mais de 1,5 mil cursos com certificado, inclusive MBAs, de diversas instituições, como USP, FGV e Saint Paul. O projeto tem o intuito de permitir que o profissional explore seu potencial da forma que quiser, considerando seu momento na carreira e o que deseja aprender. E as aulas vão além dos temas básicos de carreira e negócios, como negociação e liderança. Há a possibilidade de aprender sobre culinária e universo pet, por exemplo. “O negócio se beneficia muito com essa diversidade de assuntos, pois assim são nossos clientes: gostam de cachorro, de games, de culinária. Dessa forma, conseguimos nos aproximar do consumidor e deixar os colaboradores mais satisfeitos e engajados”, afirma Enrique.

Outra iniciativa é o People Match, plataforma que conecta pessoas a projetos de acordo com habilidades e interesses pessoais. Para participar, os funcionários criam um

perfil no aplicativo e contam quais são suas competências e os assuntos de que gostam, como games, voluntariado, psicologia, além dos idiomas que dominam, porque o programa é global. Já os gestores cadastram os projetos em andamento e detalham as atividades realizadas e as habilidades requeridas. E então a ferramenta faz o cruzamento das informações. Desde agosto de 2021, quando foi lançada, a plataforma já recebeu mais de 800 cadastros de perfis e ultrapassou a marca de 40 projetos.

### **3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE**

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

#### **3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE**

Síntese dos quatro tópicos do tema Liderando na Atualidade:

- **Tópico 1:** A arte de influenciar pessoas

Influenciar é a ação que alguém ou algo tem sobre outra coisa, ou seja, o poder, o controle e a autoridade.

Saber influenciar pessoas é uma habilidade necessária para o mundo empresarial, como exemplo os gerentes querem convencer os funcionários a trabalhar para alcançar as metas, os vendedores precisam provar aos clientes que o produto vendido por eles é a melhor opção do mercado.

Na influência social, as pessoas aprendem a identificar o modo de se comportar, quais roupas vestir ou o modo de se expressar, dependendo do ambiente em que estão, influenciadas aos demais membros do grupo

Influenciamos quando mantemos a ética. Pois somos vistos como um modelo a ser seguido positivamente assim trabalhando na comunicação, sabendo admitir seus erros, pedir desculpas quando necessário, estar aberto a aprender coisas novas são atitudes que fazem parte da vida de um influenciador positivo.

- **Tópico 2:** Líder de mim mesmo

Ser líder de si mesmo é antes de tudo uma atitude que é tomada pela própria pessoa com a intenção de ser melhor do que já é, assumindo as responsabilidades por suas ações e aprendendo a fazer a gestão dos seus pensamentos e emoções.

Começando pela prática do autoconhecimento, sabendo suas limitações e potencializando seus pontos fortes, sabendo quais são seus motivadores, conhecendo seus Valores e entendendo seu papel na sociedade acima de tudo se colocando no lugar do outro

Um líder precisa saber motivar, envolver a equipe, passar conhecimento, acompanhar a evolução das pessoas, apontar falhas de sua equipe para que essas sejam melhoradas, resolver conflitos, entre outras atividades de grande responsabilidade.

- **Tópico 3:** Líder de outras pessoas

Atualmente os líderes de outras pessoas ganharam um grande espaço e atenção de um enorme público, que passaram a acompanhar sua trajetória, seus métodos de trabalho e como é seu desempenho a cada desafio realizado com sucesso.

Um grande líder tem seus princípios de liderança com base na crença na humanidade, um líder para mobilizar as pessoas tem que confiar em si mesmo e nos outros, pois só assim após gestos e ações realizadas com sabedoria e humildade ganhará a atenção do seu time ou terceiros e será considerado um bom líder e criar esperanças em outras pessoas para realizar seu objetivo profissional.

Os grandes líderes na atualidade servem de referência para outras pessoas ao redor do mundo.

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

Existem vários estilos de liderança formando assim um leque de formas que você pode liderar e o que mais se encaixa com você. Sendo assim, cada estilo de liderança pode te ajudar a trabalhar com uma certa equipe, trazendo mais facilidade na realização do seu trabalho.

Dentre os estilos de liderança está a teoria da Liderança Situacional, nesse exemplo o líder deve adaptar seu estilo de acordo com a situação e a maturidade de cada membro da equipe.

Já os estilo Diretivo e indicados para equipe sem maturidade que no caso está em fase de desenvolvimento, sendo assim o líder tem a função de passar o que cada membro do time tem que fazer, ensinado e ajudado a realizar a tarefa.

O estilo Diretivo/Participativo, no caso híbrido é mais indicado para liderança onde a equipe ainda está em fase de desenvolvimento mas já está sendo estimulada a integração do time, criando maturidade de cada membro para a realização da sua tarefa de forma individual.

Temos também o estilo Participativo onde é feito a estimulação do time a desenvolverem as suas habilidades.

Por fim, o estilo Liberal é utilizado para equipe com alta maturidade, onde o líder ouve e faz uma análise das informações mais estimula que a equipe tome a decisão com autonomia e liberdade, tendo participação quando a ação for exigida.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Dentro de tudo que nós realizamos precisamos de uma coordenação, o líder é um sujeito que irá te mostrar e ajudar como você vai realizar ou resolver tal tipo de situação.

Nos dias de hoje vemos líderes em todas as áreas de atuação, seja escola, trabalho ou na comunidade.

Hoje temos um leque muito grande de vários estilos de liderança que nos ajuda a determinar qual método deve ser utilizado e em qual time seria ideal a utilização, no link a seguir veremos um vídeo que mostra os estilos de liderança e para qual finalidade cada um serve.

<https://youtu.be/AzbMWqFen6U>

## 4. CONCLUSÃO

Após concretizar o projeto integrado, temos a finalidade de transparecer todo o conhecimento adquirido durante esse módulo, exibindo assim o conhecimento obtido e apoderando-se de experiências novas para o mercado de trabalho, satisfeitos com os resultados obtidos.

A finalidade principal é apresentar a Nestlé que está há 100 anos presente em 99% dos lares brasileiros, líder mundial em alimentos e bebidas atuando em 190 países com o propósito de revelar o poder dos alimentos para melhorar a qualidade de vida de todos, hoje e nas próximas gerações. Sendo ela exemplo em valores, propósitos, marketing e sustentabilidade.

O propósito de finalizar o projeto de uma forma coerente e completa para nossa equipe de professores e assistentes, assim como todos os demais leitores foi concretizado.

## REFERÊNCIAS

<https://blog.acsendo.com/pt/blog/pt/clima-organizacional/como-e-a-area-de-recursos-humanos-na-nestle>

<https://diariodocomercio.com.br/gestao/nestle-investe-em-treinamento-para-colaboradores-lidarem-com-as-emocoes/>

<https://empresa.nestle.pt/sites/g/files/pydnoa491/files/conhecaanestle/documents/politica%20de%20recursos%20humanos%20da%20nestle.pdf>

<https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>

<https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>

[https://vocerh.abril.com.br/ofertas/?origem=sr\\_vcrh\\_topo\\_mobile&utm\\_source=sites&utm\\_medium=sr&utm\\_campaign=sr\\_vcrh\\_topo\\_mobile&url-retorno=https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/nestle-tem-plataforma-que-conecta-projetos-a-interesses-dos-funcionarios/amp/](https://vocerh.abril.com.br/ofertas/?origem=sr_vcrh_topo_mobile&utm_source=sites&utm_medium=sr&utm_campaign=sr_vcrh_topo_mobile&url-retorno=https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/nestle-tem-plataforma-que-conecta-projetos-a-interesses-dos-funcionarios/amp/)

[http://www.inmetro.gov.br/prodcert/empresas/detalhe.asp?id\\_empresa=60409075000152](http://www.inmetro.gov.br/prodcert/empresas/detalhe.asp?id_empresa=60409075000152)

<https://www.mundorh.com.br/luiz-fruet-diretor-de-rh-da-nestle-aponta-a-estrategia-da-empresa-para-continuar-sendo-uma-empresa-referencia-em-gestao-de-pessoas-e-incentivo-aos-estudos-para-todos-os-colaboradores>

## ANEXOS



