



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:

Ingrid Gomes da Costa: RA 1012019100715

Larissa Ap. F. Fiamenghi: RA 1012020100624

Renan Carvalho e Camacho: RA 1012020100381

Wellington Fonseca: RA 1012020100516

Wellington Luis de O. Teixeira: RA 1012019200380

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	15
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	18
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	21
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	23
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	25
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>30</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O Presente trabalho tem por objetivo de estudo uma das áreas do RH - Recursos Humanos da empresa escolhida Nestlé

A área de estudo, uma das mais importantes para saúde do funcionário, é a área de desenvolvimento humano dentro das organizações. Nesta área as empresas visam trazer o funcionário para mais perto da organização e olhar para o colaborador de forma mais humana. Os periódicos de avaliação e desenvolvimento servem para o crescimento da empresa e da pessoa humana por trás de todas as máquinas de uma empresa e de todos os produtos que chegam até a casa dos consumidores finais.

A empresa Nestlé possui uma frente de desenvolvimento humano que visa manter o funcionário motivado e produzindo na sua melhor essência, durante todos os tópicos do trabalho, é possível observar que a empresa busca melhoria contínua nessa área e sempre manter-se atualizada nos seus processos de avaliação.

Após entender como a empresa trabalha nesta área, é possível verificar cada uma de suas dificuldades e qual o perfil de funcionário que a empresa busca para seus desafios diários.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Nestlé é a maior empresa de alimentos e bebidas do mundo. 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.

A Nestlé oferece 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.

O desempenho da empresa é impulsionado por sua estratégia de Nutrição, Saúde e Bem-Estar. Sua sede fica na cidade suíça de Vevey, onde foi fundada há mais de 150 anos. Nestlé instalou a primeira fábrica em 1921, na cidade paulista de Araras, para a produção do leite condensado Milkmaid, que mais tarde seria conhecido como Leite Moça.

A empresa tem 31 unidades industriais, localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo e 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.

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.

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**

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**

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T & D) é todo o processo de capacitação de colaboradores. O treinamento se refere a iniciativas pontuais, de curto prazo, e o desenvolvimento para práticas de longo prazo, visando auxiliar o funcionário no seu crescimento profissional. Todas as pessoas podem e devem se desenvolver.

Na abordagem tradicional, o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal, ou seja, apenas os níveis mais elevados.

Com a redução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes. Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas.

E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários. Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas.

Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora de cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa). 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, pode utilizar a educação para reduzir o gap presente nos profissionais da empresa. Cada momento pedirá uma coisa.

A primeira 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.

Ambas constituem dimensões da aprendizagem em nível individual.

Há também uma outra, a organizacional, em que o importante é como a empresa adquire competências para se adaptar às mudanças e inovações do contexto em que ela está inserida.

### **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.

### **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 os cargos mais elevados da organização.

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

Podemos definir treinamento e desenvolvimento (T & D) como um conjunto de ações planejadas que a organização realiza para contribuir com a capacitação, formação

e desenvolvimento de seus colaboradores, buscando gerar resultados alinhados aos objetivos organizacionais.

De acordo com o negócio, mercado ou equipe, 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.

Chiavenato (2010), escritor, professor e consultor administrativo, estudioso brasileiro na área de administração de empresas e recursos humanos diz que: Treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos colaboradores, 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.

Entretanto, cada vez mais percebemos que esse mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível) 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.

E é justamente por isso que o modelo tradicional de Treinamento e Desenvolvimento está sendo ultrapassado por modelos mais ativos de aprendizagem, visando algo experiencial para o desenvolvimento de competências.

O modelo tradicional, focado em treinar para melhorar o desempenho do colaborador em suas tarefas de forma mais produtiva, eficaz e lucrativa, vem sendo substituído pela criação de ambientes de aprendizagem que contribuam para o desenvolvimento da performance.

Neste novo modelo, se destacam organizações que se comprometem com a gestão de talentos, planos de sucessão e desenvolvimento de carreira, visando o engajamento profissional deste colaborador e gerando um nível maior de maturidade e compromisso com os objetivos da empresa.

Dessa forma o colaborador, além de saber fazer, operar e demonstrar, consegue compreender os objetivos envolvidos e a geração de valor para a organização, por fim, buscando maneiras de aprimorar processos, novos fazeres e práticas.

### **Abordagem moderna da T&D**

- **Planejado ou casual**

A visão mais atual corresponde a antever situações e pensar treinamento e desenvolvimento de pessoas de maneira estratégica, como parte da cultura organizacional.

Logo, o moderno se distancia do casual, ou seja, de se qualificar eventualmente.

- **Intencional ou randômico**

Também é possível verificar que a escolha dos colaboradores está inserida na estratégia. Não é algo aleatório ou sem padrão.

- **Proativo x reativo**

Outro ponto é que, modernamente, o objetivo é se antecipar às necessidades, em vez de agir após o problema se instalar.

- **Longo prazo x curto prazo**

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é feito pensando nos meses e, até anos futuros, e não o problema imediato.

- **Instabilidade ou estabilidade**

Os programas são voltados para gerar mudanças, as coisas devem estar diferentes ao final do processo.

- **Consensual x imposto**

A ideia é encorajar e engajar o colaborador a participar dos processos, em substituição a simplesmente mandar que o profissional faça.

- **Provisório ou permanente**

Há consciência sobre a necessidade de melhoria constante para se adaptar às mudanças, logo, não há como treinar de uma vez por todas.

Um programa de T & D pode ser estruturado em 4 passos que devem ser realizados de forma cíclica, isto é, devem ser repetidos conforme novos treinamentos forem aplicados. Esses passos são os seguintes:

**1 – Diagnóstico:** O primeiro passo para iniciar um processo de treinamento e desenvolvimento é o diagnóstico. É necessário entender quais são as necessidades de treinamento dentro da organização, ou seja, as habilidades que precisam ser melhoradas. Tentar aplicar treinamentos sem saber o que de fato precisa ser treinado é um erro grave.

Há várias formas de fazer isso. O mais indicado é que você faça um LNT (levantamento das necessidades de treinamento). Um LNT é um levantamento para descobrir pontos a serem melhorados nas competências dos colaboradores e, com base nas informações descobertas, criar um plano de treinamento e desenvolvimento que aborde os temas certos e ensine o necessário.

**2 – Planejamento:** A etapa de planejamento é a hora de pensar em como realizar os treinamentos de acordo com as necessidades identificadas. Por exemplo: se foi identificada dificuldade dos colaboradores em utilizar o software de gerenciamento de projetos, o ideal é pensar em um treinamento técnico que os ensine a utilizá-lo. O planejamento também inclui a definição do formato, da duração e do orçamento que será alocado para o treinamento.

Para garantir que este processo seja eficaz e o seu time de colaboradores tenha uma boa experiência, é preciso focar no planejamento da sua estratégia. Pensando nisso,

desenvolvemos o Canvas de Planejamento de Treinamento que vai te ajudar a dar direcionamento e otimizar o seu tempo para planejar o treinamento da sua equipe.

**3 – Execução:** A execução é o momento de colocar em prática tudo o que foi planejado; hora de colocar a mão na massa! Tudo bem se certas partes do treinamento não ocorrerem como planejado, isso pode acontecer. Entretanto, é sempre importante acompanhar a evolução do treinamento e ir ajustando problemas e pontas soltas.

**4 – Avaliação:** De nada adianta aplicar os treinamentos se você não mensurar os resultados depois. É preciso saber se o que foi proposto surtiu os efeitos desejados e, para isso, há diversos métodos de avaliação. Alguns exemplos que podem ser citados são:

- Avaliação de reação
- Avaliações de aprendizado
- Opinião dos gestores
- Cálculo do retorno sobre investimento (ROI)
- Outros

### **Metodologias de treinamento eficientes**

**1. Mentoria:** O programa de mentoria é um dos tipos de treinamento bastante utilizados nas organizações. Nele, os profissionais experientes se tornam mentores para os mais novos. Essa convivência possibilita que o novo funcionário aprenda com quem já sabe.

O profissional mais experiente na organização orienta os recém-chegados com reuniões frequentes, contribuindo em assuntos específicos, procedimentos, políticas internas, entre outros aspectos. O objetivo é o desenvolvimento, crescimento e maximização do desempenho do colega de trabalho.

**2. Gamificação:** A gamificação é uma metodologia de treinamento que tem feito sucesso nas empresas. Ela se utiliza de elementos lúdicos para promover o conhecimento, aproveitando a dinâmica de diferentes tipos de jogos. Esse mecanismo é

eficiente para aumentar o interesse dos colaboradores e engajar no programa de desenvolvimento.

Os usuários precisam cumprir as fases e questões propostas pelo game e vão subindo de nível assim que concluem determinadas etapas. Além disso, a estratégia costuma utilizar quadro de classificação e recompensas baseadas no desempenho individual. Desse modo, o indivíduo vai prestar cada vez mais atenção, a fim de conseguir crescer no jogo com mais rapidez.

**3. EAD:** Outra metodologia bastante utilizada é a educação a distância (EAD), pois é uma forma muito prática para as empresas e colaboradores. Como os conteúdos estão em um ambiente virtual, podem ser acessados em qualquer momento e lugar, por meio da internet.

Dessa forma, não é necessário encontrar um espaço físico que comporte todos os funcionários nem um horário único. Isso contribui para a economia de dinheiro e tempo, tornando o processo mais simples e prático.

Além disso, as capacitações podem ser feitas conforme a demanda, ou seja, de acordo com a necessidade do negócio. A flexibilidade de horários aumenta o alcance da capacitação e facilita a participação de mais colaboradores, pois não é necessário o deslocamento, e a adequação à rotina é mais fácil.

**4. Treinamento presencial:** Esse é o estilo de treinamento tradicional que é utilizado por diferentes empresas há muito tempo e continua sendo empregado nas capacitações corporativas. Ele funciona como uma sala de aula, na qual os colaboradores se reúnem em determinado local para receber conteúdos específicos ou gerais, que visam ao desenvolvimento da equipe.

A vantagem dele está no diálogo e interação que as aulas oferecem, pois os colaboradores conseguem tirar as dúvidas imediatamente com o professor, e os processos de trabalho podem ser alinhados com todos os profissionais.

Por outro lado, o custo dessa modalidade é alto, já que é necessário encontrar um local adequado, contratar quem dará o treinamento e paralisar o serviço para realizá-lo. Desse modo, a logística não é tão favorável.

**5. Seminários e Workshops:** Os seminários e workshops são utilizados de maneira pontual na educação corporativa, mas também trazem resultados interessantes. O objetivo é abordar de forma prática um assunto específico, como um novo direcionamento em determinada atividade ou a implantação de uma tecnologia diferente. Por ser algo prático, costuma contribuir para aumentar o engajamento dos participantes.

Nessa metodologia, trabalha-se bastante o debate, perguntas e respostas, trocas de experiências e atividades práticas. Para o melhor aproveitamento, é interessante que os colaboradores tenham alguma base teórica sobre o assunto que será abordado, facilitando a fixação dos conhecimentos compartilhados.

**6. Grupos de estudo:** Os grupos de estudo são compostos pelos profissionais da organização que estão envolvidos em um mesmo projeto, setor ou assunto. A criação deles pode ser pontual, quando visa resolver um problema específico, ou constante, possibilitando a troca de informações e discussão de temas importantes para o negócio.

A união e motivação é importante dentro de uma equipe e, com essa metodologia, é possível que cada profissional apresente necessidades e desafios do cotidiano empresarial. Esses diálogos permitem conhecer melhor a relevância do serviço feito por colegas de outro setor, a criação de mecanismos que facilitem a rotina de trabalho e o aumento do desempenho da equipe.

**7. CHACAP:** O CHACAP veio para revolucionar e potencializar a aprendizagem corporativa. A metodologia integra os conceitos e teorias educacionais às ferramentas de aprendizagem mais modernas no que se diz respeito à educação.

A sigla é a junção do CHA, um termo reconhecido nos RHs das empresas para desenvolvimento de planos de carreira e objetivos de performance, e o CAP, baseado na “Taxonomia de Bloom”. Benjamin Bloom foi psicólogo americano especializado na

área educacional, que criou a taxonomia como foco nos objetivos de aprendizagem em diversos níveis. Desse modo, ela é a junção do desempenho com a aprendizagem.

A metodologia é a base de todas as atividades desenvolvidas pela MicroPower e foi desenvolvida para oferecer a melhor solução de acordo com cada necessidade de capacitação dos nossos clientes.

O CHACAP também é a diretriz que guia a estrutura de Universidades Corporativas em empresas que desejam implementar a Educação a Distância às suas estratégias de negócios, visando o aumento de produtividade e, conseqüentemente, a alta performance de seus talentos.

A metodologia CHACAP engloba todas as atividades ligadas ao desenvolvimento de projetos educacionais, definindo os objetivos de aprendizagem baseados nos seguintes princípios:

- necessidades e os objetivos que o cliente deseja alcançar;
- objetivos e nível de desempenho que o aluno deverá atingir.

Essas são algumas metodologias de treinamento que podem ser aplicadas em empresas de modo eficiente. Esse é um processo de extrema importância para o sucesso da organização. Por isso, é fundamental contar com a ajuda especializada para melhorar a implantação dos programas educacionais corporativos, a fim de que todos possam sair ganhando: profissionais e empregadores.

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

A Nestlé vem se destacando no mercado pela baixa rotatividade de seus funcionários. Com essa informação é possível notar e analisar que a empresa faz uma gestão muito boa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários que já estão dentro da organização.

Conforme dito por muitos estudiosos de Recursos Humanos, O Recrutamento mais caro é aquele de um funcionário que poderia ser mantido. Conforme analisado no tópico anterior, a Nestlé vem sempre se mantendo atualizada nos processos de treinamento e desenvolvido.

Para que o treinamento seja aplicado de forma correta e otimize tempo e traga os melhores resultados. É necessário o diagnóstico para que o treinamento seja aplicado, onde e quando necessário.

A Nestlé monta o diagnóstico a partir da entrega de resultados de cada área, de forma periódica, cada líder de cada frente de gestão informa a frente de desenvolvimento humano para análise dos resultados. A partir desse primeiro contato os resultados entregues são comparados com os dos meses anteriores.

Desta forma é possível identificar se a produtividade do setor caiu e se a entrega foi feita, mas de forma errada ou equivocada. A partir disso entende-se qual o melhor treinamento a ser aplicado. No primeiro momento apenas feedbacks são feitos, para também ouvir o funcionário. Após esse primeiro contato, aplica-se os treinamentos distintos, como motivação, classes de estudo e até mesmo execução com mentoria.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conquistar e manter seus colaboradores motivados, produtivos e com foco em resultados é um desafio constante para todas as organizações.

Com as inúmeras atividades a cumprir e metas a bater, entretanto, é normal que o desempenho dos funcionários ocasionalmente apresente quedas. É por esse motivo que é fundamental fazer uma avaliação de desempenho de colaboradores periodicamente, além de investir em ferramentas que podem maximizar performances e acelerar resultados — como treinamento, aperfeiçoamento de técnicas e dinâmicas de motivação.

A avaliação de desempenho é importante porque faz uma análise panorâmica e profunda sobre a equipe e cada colaborador. A partir dela, é possível identificar pontos positivos do time, bem como aqueles que precisam ser melhorados na equipe como um todo e individualmente.

Quando se fala em avaliação de desempenho, está-se referindo ao método utilizado para medir a performance dos colaboradores que fazem parte de uma organização, no sentido de comparar o que está sendo entregue por cada um, com que a empresa verdadeiramente deseja que estes entreguem.

Por meio deste processo avaliativo é possível acompanhar com proximidade o crescimento e desenvolvimento individual dos colaboradores, bem como o trabalho realizado em equipe, analisando os resultados que estão sendo obtidos a partir desta performance.

Como dito anteriormente, adotar um método de avaliação de desempenho dentro das empresas se faz essencial, pois contribui para a descoberta dos talentos existentes em cada um e de que forma estes podem ser explorados e, ao mesmo tempo, potencializados, para que todos consigam alcançar resultados extraordinários, a partir de suas próprias ações e comportamentos.

É uma maneira eficiente de valorizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, uma vez que estes terão feedbacks precisos sobre seus desempenhos, assim como a oportunidade de melhorarem de maneira constante, contando sempre com a ajuda e apoio da organização como um todo para isso.

### 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas como suportes metodológicos para o sistema de avaliação de desempenho nas organizações.

Algumas técnicas são mais tradicionais e atualmente pouco usuais, enquanto que as mais utilizadas nas organizações, seja pelo método individual ou coletivo, são aquelas em que seus objetivos estejam alinhados à estratégia organizacional fomentando o desenvolvimento de competências humanas.

**Técnicas individuais:** Ao exercer uma avaliação de desempenho na sua equipe, seguramente saberá qual é o profissional mais afinado para ocupar o cargo. De fato, 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 pertinente para a situação. São variadas opções à disposição e cada uma

Elas podem trazer uma ótica, a respeito do que você pretende avaliar.

Isso embute, acompanhar o desenvolvimento da companhia e tomar decisões que ajudem em seu crescimento, é inegável que a chave está em desvendar o potencial das pessoas e dedicar o tempo a desenvolvê-los.

Para entender como acertar nas avaliações de desempenho, partimos de uma lista de técnicas tradicionais;

**Escala Gráfica:** Uma das formas mais simples de promover a avaliação de desempenho em uma empresa. Portanto, ela pode ser tida como uma das técnicas mais tradicionais.

Refere-se, de uma tabela em que, em uma coluna serão enfileiradas as habilidades que serão avaliadas, como criatividade, pontualidade, trabalho em equipe, assiduidade, entre outras. Nas demais colunas, serão adicionados valores para cada habilidade. Podem ser divididos, entre excelente, bom, regular, ruim e péssimo.

Essa clareza é sua maior vantagem, como pode ser considerada a sua fraqueza: afinal, há uma limitação nesse tipo de avaliação, pois ela não permite um aprofundamento das questões que devem ser desenvolvidas na performance de cada um.

#### Escolha forçada

**Relatório descritivo:** Baseia-se em um método de avaliação da aprendizagem, visando o desempenho apresentado nas atividades de um determinado período — bimestre, trimestre, semestre etc. Ele se fundamenta na observação atenta do desenvolvimento das competências exploradas, bem como das dificuldades apresentadas pelos colaboradores.

#### **Dicas para fazer um relatório descritivo bom.**

- Grave relatos orais
- Elabore um roteiro
- Escreva com clareza
- Não deixe pra última hora

**Incidentes Críticos:** A cautela do avaliador estaciona para os comportamentos considerados como os mais importantes para a realização eficaz ou não de um trabalho.

Desvantagens de Incidentes Críticos: Não avalia aspectos dentro da média de desempenho. Tendência ao extremismo, iniquidade e perspectiva de comparação de desempenho dos indivíduos.

Vantagens Incidentes Críticos: Afina o desempenho inusitadamente bom e ruim; Facilidade de construção e aplicação.

#### Técnicas de avaliação múltiplas pessoas

**Comparação em pares:** Pode-se fazer uma comparação entre pares, ou seja, entre dois colaboradores. Então, é chamada de comparação binária. Oposto a isso é aplicar esse método para comparar o profissional com os demais membros de sua equipe.

**Distribuição forçada:** Avalia o desempenho escolhendo entre frases descritivas, de acordo com as características de cada indivíduo. O avaliador deve escolher uma ou duas frases que se aplicam à pessoa avaliada. Em seguida, as frases são qualificadas, gerando a pontuação final do avaliado.

**Gestão por objetivos:** Antecipa a delimitação de objetivos conjuntos e individuais, de maneira 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.

A despeito da bem sucedida Nestlé, onde há uma cultura de alto rendimento é suportada por recompensas diferenciadas e pelo desenvolvimento dos Colaboradores. Líderes e os Colaboradores trabalham em conjunto para assegurar que são definidos objetivos desafiantes e que estes são avaliados ao longo do ano, permitindo, 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 o processo de Avaliação de Desempenho (PE), o Progress and Development Guide (PDG) e a avaliação 360°.

Cada colaborador, apoiado pelo seu líder, é responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Todos são encorajados a expressar os seus objetivos de carreira e as suas expectativas num diálogo aberto.

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. 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 a direção a preparar os recursos necessários para o desenvolvimento contínuo das pessoas e da empresa.

### 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

É evidente que não se trata de uma tarefa trivial, 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. Tendo por outro lado 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:** Obtém o grau de satisfação das pessoas que participaram do treinamento. Trata-se de uma avaliação mais subjetiva é importante evocar que a execução desta avaliação deve permitir o anonimato e ser realizada de modo direto pela equipe de Recursos Humanos, sobretudo quando é uma empresa terceirizada que realiza o treinamento. Tal prática deixa quem recebeu o treinamento mais à vontade para articular objeções e elogios.

**Aprendizagem:** A avaliação de aprendizagem adquire o grau de conhecimento assimilado pelos participantes de um deliberado treinamento.

Realiza-se duas formas de realizar essa avaliação:

- Testes teóricos, com perguntas e respostas, sejam elas abertas ou de múltiplas escolhas.
- Testes práticos, os profissionais treinados recebem desafios dentro de suas áreas e precisam aplicar os conhecimentos adquiridos na sua resolução.

Logo, significa uma avaliação que apresenta uma justificativa mais plausível para o investimento no treinamento. E é relevante 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 obteve ou desenvolveu após o treinamento. Essa avaliação, em conjunto com a de aprendizagem, anui observar mais correto o ganho real na realização do treinamento.

**Return on Investment (ROI):** Similarmente chamada de avaliação de resultados, baseia-se em verificar 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. Tal como, 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. BLOG.LG(2016).

Neste sentido, a missão dos gestores de RH e das suas equipes é apoiar os líderes a alcançarem os resultados dos negócios através da otimização do desempenho dos 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, líderes e recursos humanos.

A experiência e a formação no posto de trabalho são as ferramentas de aprendizagem principais, 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 equipes funcionais são práticas incentivadas, uma vez que proporcionam competências adicionais, enriquecem o conteúdo do trabalho e aumentam a responsabilização. 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. Os Líderes 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.

## **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**

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

Talvez você esteja se perguntando por que não pode simplesmente se comunicar bem sem a necessidade de influenciar os outros. A comunicação interpessoal requer um envolvimento emocional, o que exige uma participação mais compreensiva e intensa. Mas poucos sabem como se destacar na multidão e assumir a liderança de um grupo para mostrar seu potencial. Todos aqueles que aspiram cargos de liderança em suas organizações e segmentos precisam aprender a comunicar-se com excelência para conquistar os colaboradores. A rejeição de um grupo impede o mais qualificado gestor de permanecer em seu cargo. Por isso a comunicação interpessoal é importante na vida dos humanos. À medida que a pessoa sobe na vida, o que ela mais precisa é de sua habilidade de comunicação, pois dela depende sua liderança que, além de sua personalidade, depende também de sua habilidade em conquistar pessoas de modo espontâneo.

Conhece aquela expressão: “Eu gosto do Fulano ‘de graça!’”? Pois é! A arte de influenciar é a na realidade a habilidade de fazer os outros gostarem de você e seguirem suas orientações “de graça” – sem uma explicação ou motivo lógico. Elas fazem isso

por gostarem de você. Esta questão é bastante oportuna e uma história pessoal pode ajudá-lo a entender a importância de influenciar pessoas.

- **Tópico 2: Líder de mim mesmo**

Olhando para esta questão, fica cada vez mais evidente a importância de envolvermos os colaboradores no seu próprio desenvolvimento, na gestão da sua carreira, permitindo que eles assumam a responsabilidade pelo direcionamento profissional que desejam seguir, e conseqüentemente, gerem as mudanças comportamentais necessárias para alcançarem os seus objetivos.

Isso é possível de ser feito a partir do momento em que esse colaborador passa por um processo de autoconhecimento, entendendo quais são os seus talentos e seus pontos de melhoria, quais são os seus valores e motivações, qual é o seu propósito de vida.

A partir da compreensão destas características, o profissional passa a ter a iniciativa necessária para escolher e traçar suas próprias metas. Esse processo pode ser entendido como o desenvolvimento da autoliderança, ou seja, fazer com que uma pessoa se torne líder de si mesma.

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. É aprender a fazer a gestão dos seus pensamentos e emoções. É ter a consciência e responsabilidade por seus comportamentos e o impacto que causa nos outros, ampliando as possibilidades por meio da escolha de suas atitudes.

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

Para que um líder de outros tenha sucesso em seu trabalho, é preciso que ele seja capaz de atuar conforme o código de cultura da empresa – servindo de exemplo e promovendo a manutenção da motivação de seus liderados.

O líder de outros é quem garante que todas as entregas do time tenham resultados excelentes, registrando as possíveis ocorrências para traçar as soluções certas, com o objetivo de reverter situações críticas. É ele quem supervisiona processos e

distribui as atividades para seus liderados de maneira contextualizada, clara, organizada e justa.

Grande parte dos funcionários de uma empresa respondem a um líder de outros. Por isso, seu impacto em fatores, como a cultura da empresa, a motivação profissional dos funcionários, a satisfação, a qualidade e a produtividade no trabalho é muito grande.

- **Tópico 4: Conheça seu estilo**

Conhecer as diferenças entre gestor e líder e os diversos estilos de liderança nos faz refletir como nós podemos ser melhores líderes independente de sermos gestores ou não. A liderança, inclusive, é algo que se estende muito além do ambiente de trabalho e faz parte de todas as esferas da vida. Você já parou para pensar em quem inspira você e por quê?

Não importa quantos estilos de liderança existem ou os rótulos que cada estilo leva. A nomenclatura de cada estilo de liderança serve para apoiar você a compreender melhor a dinâmica e saber como utilizar cada um, ou mesmo um conjunto dos estilos para melhor lidar com cada momento.

O modelo de liderança ideal é aquele que você vai praticar de acordo com a cultura, a necessidade da empresa e suas competências comportamentais para inspirar e potencializar os demais ao seu redor.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Saiba que há muitos perfis de liderança – justamente pelo fato de sabermos que cada pessoa é única. Para te auxiliar, preparamos aqui uma breve descrição sobre os 4 perfis de liderança mais comuns. Confira:

<https://youtu.be/uIBGIC8y3Ug>

## 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 desafiador, 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 aperfeiçoar 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

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: 07 de nov. de 2022.

BLOG. LG. Saiba como avaliar os resultados de treinamentos na sua empresa. 2016. Disponível em:

<<https://blog.lg.com.br/saiba-como-avaliar-os-resultados-de-treinamentos-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 26 de nov. de 2022.

CLUBE DE AUTORES. A arte de influenciar pessoas. Disponível em: <<https://clubedeautores.com.br/livro/a-arte-de-influenciar-pessoas>>. Acesso: 02 de nov. de 2022.

EDU PULSES. IO. Treinamento e desenvolvimento tradicional e contemporâneo. Disponível em:

<<https://edupulses.io/treinamento-e-desenvolvimento-tradicional-e-contemporaneo>>.

Acesso: 23 de nov. de 2022.

GUPY. IO. Treinamento e desenvolvimento. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento#Cp6>>. Acesso: 22 de nov. de 2022.

INESUL. Arquivos alunos. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos\\_alunos/doc.pdf](https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc.pdf)>. Acesso: 22 de nov. de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – IBC. Principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/principais-metodos-avaliacao-desempenho-funcionarios/>>. Acesso: 01 de nov. de 2022.

NESTLÉ NO MUNDO. Nossas metas e ações no mundo. Disponível em: <<https://www.nestle.com.br/anestle/nestlenomundo>>. Acesso em: 22 de nov. de 2022.

NESTLÉ.PDF. Política de Recursos Humanos da Nestlé. 2012. Disponível em: <<https://empresa.nestle.pt/sites/g/files/pydnoa491/files/conhecaanestle/documents/politica%20de%20recursos%20humanos%20da%20nestle.pdf>>. Acesso em: 16 de nov. de 2022.

PROD.AG. Como ser um bom líder de outros? Disponível em: <<https://www.prod.ag/blog/lideranca-2/>>. Acesso: 02 de nov. de 2022.

RECEITA FEDERAL. Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral. 2022. Disponível em: <[https://servicos.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/cnpjreva\\_solicitacao.asp](https://servicos.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp)>. Acesso em: 26 de nov. de 2022.

SBPNL. Autoliderança: descubra como ser o líder de si mesmo. Disponível em: <<https://pnl.com.br/lider-de-si-mesmo/>>. Acesso: 02 de nov. de 2022.

SIMCARREIRA. Estilos de liderança: existe um modelo ideal? Disponível em: <<https://simcarreira.com.br/estilos-de-lideranca-modelo-ideal/>>. Acesso: 02 de nov. de 2022.

TWYGO EAD. Processo de treinamento e desenvolvimento. Disponível em: <<https://www.twygoead.com/site/blog/processo-de-treinamento-e-desenvolvimento>>. Acesso: 23 de nov. de 2022.

# ANEXOS

## Documento 1: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

		<b>REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL</b>	
<b>CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA</b>			
<b>NÚMERO DE INSCRIÇÃO</b> 60.409.075/0001-52 <b>MATRIZ</b>	<b>COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO</b> <b>CADASTRAL</b>	<b>DATA DE ABERTURA</b> 29/08/1966	
<b>NOME EMPRESARIAL</b> NESTLE BRASIL LTDA.			
<b>TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)</b> *****			<b>PORTE</b> <b>DEMAIS</b>
<b>CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL</b> 10.99-6-99 - Fabricação de outros produtos alimentícios não especificados anteriormente			
<b>CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS</b> 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			
<b>CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA</b> 206-2 - Sociedade Empresária Limitada			
<b>LOGRADOURO</b> R DOUTOR RUBENS GOMES BUENO	<b>NÚMERO</b> 691	<b>COMPLEMENTO</b> EDIFÍCIO TORRE SIGMA 19 AO 28 ANDAR	
<b>CEP</b> 04.730-000	<b>BAIRRO/DISTRITO</b> VARZEA DE BAIXO	<b>MUNICÍPIO</b> SAO PAULO	<b>UF</b> SP
<b>ENDEREÇO ELETRÔNICO</b> ATENDIMENTO.FISCALIZACAO@BR.NESTLE.COM		<b>TELEFONE</b> (11) 5508-4400	
<b>ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR)</b> *****			
<b>SITUAÇÃO CADASTRAL</b> ATIVA		<b>DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL</b> 03/11/2005	
<b>MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL</b>			
<b>SITUAÇÃO ESPECIAL</b> *****		<b>DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL</b> *****	



# REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

## CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

NÚMERO DE INSCRIÇÃO <b>60.409.075/0001-52</b> MATRIZ	<b>COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL</b>	DATA DE ABERTURA <b>29/08/1966</b>
--	---	---------------------------------------

NOME EMPRESARIAL <b>NESTLE BRASIL LTDA.</b>
--

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS <b>73.19-0-03 - Marketing direto</b> <b>74.90-1-04 - Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários</b> <b>77.39-0-99 - Aluguel de outras máquinas e equipamentos comerciais e industriais não especificados anteriormente, sem operador</b> <b>78.20-5-00 - Locação de mão-de-obra temporária</b> <b>82.11-3-00 - Serviços combinados de escritório e apoio administrativo</b> <b>82.20-2-00 - Atividades de teleatendimento</b> <b>95.21-5-00 - Reparação e manutenção de equipamentos eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico</b>
--

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA <b>206-2 - Sociedade Empresária Limitada</b>
---

LOGRADOURO <b>R DOUTOR RUBENS GOMES BUENO</b>	NÚMERO <b>691</b>	COMPLEMENTO <b>EDIFÍCIO TORRE SIGMA 19 AO 28 ANDAR</b>
--	----------------------	---

CEP <b>04.730-000</b>	BAIRRO/DISTRITO <b>VARZEA DE BAIXO</b>	MUNICÍPIO <b>SÃO PAULO</b>	UF <b>SP</b>
--------------------------	---	-------------------------------	-----------------

ENDEREÇO ELETRÔNICO <b>ATENDIMENTO.FISCALIZACAO@BR.NESTLE.COM</b>	TELEFONE <b>(11) 5508-4400</b>
--	-----------------------------------

ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****
--

SITUAÇÃO CADASTRAL <b>ATIVA</b>	DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL <b>03/11/2005</b>
------------------------------------	---

MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL
------------------------------

SITUAÇÃO ESPECIAL *****	DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****
----------------------------	------------------------------------

Fonte: Receita Federal 2022.

Imagem 1: O fundador da Nestlé, o farmacêutico alemão Henri Nestlé



Fonte: IMAGENS GOOGLE 2022

Imagem 2: Logotipo da marca Nestlé



Fonte: IMAGENS GOOGLE 2022