

Po

# Política de Recursos Humanos da Nestlé



**Autoria/Departamento Emissor**  
Recursos Humanos

**Público-Alvo**  
Todos os Colaboradores

**Aprovação**  
Concelho Executivo, Nestlé S.A.

**Repositório**  
Todos os Princípios e Políticas, Normas e Orientações da Nestlé podem ser encontrados no repositório online em <http://intranet.nestle.com/nestledocs>

**Direitos de autor e confidencialidade**  
O conteúdo deste documento não pode ser reproduzido sem a devida autorização.  
Todos os direitos pertencem a Nestec Ltd., Vevey, Suíça.  
© 2012, Nestec Ltd.


Em caso de dúvida ou diferenças de interpretação, prevalece a versão em língua inglesa.

**Design**  
Nestec Ltd., Corporate Identity & Design,  
Vevey, Suíça

**Produção**  
Brain'print GmbH, Suíça

**Papel**  
Este relatório é impresso em BVS, um papel oriundo de florestas sustentáveis e outras fontes controladas certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC).

ClimatePartner®  
Climate neutral  
printed  
Certificate number:  
759-53385-0710-1010  
[www.climatepartner.com](http://www.climatepartner.com)

 **Mixed Sources**  
Product group from well-managed  
forests and other controlled sources  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. HCA-COC-100028  
©1996 Forest Stewardship Council

# Introdução

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

Este documento apresenta as diretrizes que funcionam como base para a Gestão de Recursos Humanos em todo o Mundo. Assim, a Política de Recursos Humanos apresenta a todos os Colaboradores da Nestlé a visão e a missão da função de Recursos Humanos e ilustra todos os aspetos do ciclo de vida do Colaborador da Nestlé.

Os Princípios de Gestão e Liderança inspiram todos os Colaboradores da Nestlé nas suas ações e nas suas relações com os outros. Os Princípios Corporativos por sua vez referem-se a todos os Princípios básicos que a Nestlé apoia e subscreve a nível mundial. Ambos os documentos são os pilares sob os quais esta Política foi construída.

A implementação desta Política deverá ter em consideração as leis do mercado local, o contexto específico e o bom senso. Esta Política deverá ainda ser respeitada em todas as circunstâncias e poderá ser resumida na seguinte frase: na Nestlé colocamos as pessoas no centro de tudo o que fazemos.

Jean-Marc Duvoisin

Vice-Presidente Executivo

---

## Responsabilidade Partilhada

---

As Chefias são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente onde as pessoas estão comprometidas com o seu trabalho e empenhadas em dar o seu melhor para garantir o sucesso da Companhia. No fundo, estas Chefias desenvolvem os líderes de amanhã.

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

A este nível, a estrutura de Recursos Humanos (RH) apoia as Chefias a estabelecerem as necessidades do negócio e a definirem os requisitos correspondentes no que toca aos Colaboradores.

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

Com a abordagem “Nestlé in the Market” (NIM), RH adotou uma abordagem simplificada para assegurar uma liderança funcional com maior foco, eficiência e clareza. A estrutura de RH é baseada em três áreas específicas, as quais oferecem serviços especializados (*Centres of Expertise*), implementam estratégias de RH dentro de um negócio específico (*Business Partners*) e apoiam em atividades transacionais (*Employee Services*).

---

## Pertencer à Nestlé

---

O sucesso a longo prazo da Companhia depende da sua capacidade para atrair, reter e desenvolver Colaboradores capazes de garantir a continuidade e o crescimento sustentável. Esta é aliás a responsabilidade principal de todas as Chefias.

A política da Nestlé passa por contratar Colaboradores com atitudes pessoais e competências profissionais, que lhes permitam um desenvolvimento a longo prazo na Empresa. Neste sentido, é fundamental garantir que existe um forte alinhamento entre os valores do candidato e a cultura Nestlé.

Apenas as atitudes, as experiências relevantes e o alinhamento com os Princípios Nestlé são considerados no processo de seleção e recrutamento. Neste processo não será contemplada a origem do candidato, a nacionalidade, a religião, a raça, o género, deficiência, orientação sexual ou idade.

Apesar de existirem ferramentas específicas para melhorar o processo de seleção e recrutamento, a decisão de contratar um candidato permanece nas mãos do responsável - sendo esta decisão suportada pela equipa de Recursos Humanos.

---

## Condições de Trabalho e Emprego

---

Enquanto Companhia de Nutrição, Saúde e Bem-estar, a Nestlé compromete-se a garantir a todos os Colaboradores boas condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável e Políticas de flexibilidade que permitam um melhor equilíbrio trabalho-família.

Como tal, disponibilizamos condições de trabalho flexíveis sempre que possível e incentivamos os nossos Colaboradores a ter interesses externos, especialmente junto da comunidade.

Paralelamente, as Chefias são responsáveis pela segurança e saúde dentro da sua área de responsabilidade, pelo que são incentivados a desenvolver as suas competências nesta área.

O compromisso da Nestlé, no entanto, vai para além dos seus próprios Colaboradores. A Nestlé preocupa-se com todas as pessoas que trabalham dentro ou fora das suas instalações em obrigações

contratuais, como prestadores de serviços. Insistimos para que também estes adotem medidas adequadas de trabalho.

Acreditamos que todas estas condições são essenciais para se construir uma relação baseada na confiança e respeito pelos Colaboradores. Não toleramos qualquer forma de assédio ou discriminação.

Assim, as Chefias estão empenhadas em construir e manter, junto das suas equipas, um ambiente de confiança mútua. Recursos Humanos, por sua vez, preza pelo diálogo e procura garantir que a voz dos trabalhadores é ouvida.

### **Política corporativa:**

Política sobre Condições de Trabalho e Emprego

---

## Remuneração Total

---

Atrair novos talentos e manter os atuais Colaboradores não se resume à remuneração e aos benefícios que a Nestlé proporciona. Outros aspetos são igualmente importantes: a confiança que os Colaboradores colocam no nome Nestlé, as relações estabelecidas com as Chefias e os colegas de trabalho, o reconhecimento e a experiência particular de se trabalhar para uma empresa global e diversificada e as oportunidades de aprendizagem e crescimento. Esta é a Remuneração Total que recebemos.

A Nestlé, portanto, contempla a remuneração fixa, a remuneração variável, os benefícios, o crescimento e o desenvolvimento pessoal e o equilíbrio trabalho-família como os elementos-chave que definem a remuneração. Numa empresa em que se pretende desenvolver uma cultura de alto rendimento, esses elementos devem estar alinhados com o que é valorizado pelos Colaboradores, demonstrando o compromisso da Nestlé em proporcionar a cada um a oportunidade de crescer, evoluir e contribuir.

A Remuneração Total deve ser estabelecida no âmbito social e jurídico de cada país, respeitando os acordos coletivos aplicáveis.

É da responsabilidade de cada chefia propor a remuneração dos seus Colaboradores no âmbito da Política da empresa. Todos os Colaboradores devem ser esclarecidos sobre a sua situação

específica em termos de remuneração e benefícios, se necessário com o apoio de RH, a fim de comunicar-se corretamente, de forma clara e com suficiente transparência.

### **Política corporativa:**

Política de Remuneração Total da Nestlé

---

## Formação e Aprendizagem

---

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, Chefias e Recursos Humanos.

A experiência e a formação no posto de trabalho são as ferramentas de aprendizagem principais. As Chefias são responsáveis por orientar e fazerem *coaching* aos Colaboradores, de forma a que estes possam ter sucesso nas suas funções.

Na Nestlé reconhece-se a importância da melhoria contínua, assim como a partilha de conhecimentos e ideias. O desenvolvimento profissional lateral, a partilha de responsabilidades e o

desenvolvimento de equipas funcionais são práticas incentivadas, uma vez que proporcionam competências adicionais, enriquecem o conteúdo do trabalho e aumentam a responsabilização.

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

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



---

# Gestão de Talento, do Desenvolvimento e do Desempenho

---

Na Nestlé, 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.

As Chefias e os Colaboradores trabalham em conjunto para assegurar que são definidos objetivos desafiantes e que estes são avaliados ao longo do ano, permitindo às Chefias, 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 chefia deve dedicar o tempo necessário para o controlo dos objetivos e formação regular dos seus Colaboradores ao longo do ano.

Cada Colaborador, apoiado pela sua chefia, 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 nosso 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 do Grupo 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.

Estamos 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 as próprias Chefias a prepararem os recursos necessários para o desenvolvimento contínuo das pessoas e da empresa.

## **Política corporativa:**

### Política de Expatriação

---

## Relações de trabalho

---

Desde a sua fundação, a Nestlé tem vindo a construir uma cultura baseada na confiança, no respeito mútuo e no diálogo. A Nestlé e todos os seus Colaboradores trabalham diariamente para desenvolver e manter relações pessoais positivas, sendo isso parte essencial da sua função.

A Nestlé não só defende a liberdade de associação dos seus Colaboradores e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, como garante que a comunicação direta é estabelecida com frequência no local de trabalho. Embora o diálogo com os Sindicatos seja essencial, este não substitui a relação estreita a manter na gestão dos nossos Colaboradores.

No espírito de melhoria contínua, incentivamos duas vias de diálogo com os nossos Colaboradores, que vão para além dos aspetos tradicionais de negociação

coletiva, a fim de partilhar conhecimentos e, em conjunto, encontrar oportunidades relacionadas com questões importantes como: a Criação de Valor Partilhado, a saúde, a segurança no local de trabalho e a nossa preocupação com o meio ambiente.

A Nestlé e os representantes dos Colaboradores procuram fazer todos os esforços necessários para desenvolverem diálogos justos e construtivos, superar as dificuldades e implementar acordos sustentáveis.

### **Política corporativa:**

Política de Relações de Trabalho na Nestlé

---

## Organização em Mudança

---

A gestão de Recursos Humanos, descrita neste documento, requer e suporta uma organização "em movimento".

A Nestlé está empenhada em continuar a sua jornada em direção à criação de estruturas flexíveis, com o menor número de níveis de controlo, permitindo desenvolver os Colaboradores, aumentar a eficiência e facilitar a implementação dos Princípios de Gestão e de Liderança.

Menores níveis de controlo permitem uma maior cooperação entre colegas. A organização, por sua vez, torna-se mais flexível e mais responsável. Na verdade, suporta os requisitos de negócio de hoje e de amanhã para uma empresa ágil, inovadora e com uma dinâmica de trabalho mais competitiva.

Estas simples crenças inspiram-nos a criar um ambiente que coloca o foco não apenas na responsabilidade individual e



na autonomia, mas também na vontade de apoiar os outros e desenvolver equipas multidisciplinares, no sentido da cooperação em vez da competição interna.

Uma organização dinâmica cria um clima de inovação e permite que as pessoas pensem em diferentes perspetivas. Na Nestlé incentivamos as pessoas a assumirem riscos. Os erros podem suceder, mas há sempre uma vontade de corrigir e aprender com os mesmos.

Na Nestlé, procuramos combinar a força da marca de uma empresa global,

com a criatividade e o conhecimento de uma empresa local. Como resultado, os Colaboradores podem ter diariamente grande influência e explorar o seu potencial a longo prazo, impulsionado pelo acompanhamento contínuo e uma abordagem colaborativa por parte das Chefias e dos Colaboradores.

### **Política corporativa:**

Nestlé em Mudança

