



“Tolerância é fundamentada pelo conhecimento, a abertura de espírito, a comunicação e a liberdade de pensamento, de consciência e de crença. A tolerância é a harmonia na diferença. É uma virtude que torna a paz possível”.

Declaração sobre a Tolerância - Unesco 95

Integração e Respeito às Diferenças

A aquisição das redes Bompreço e Sonae, realizada nos últimos dois anos, trouxe ao Wal-Mart Brasil um grande desafio: a integração das operações com respeito às diferentes culturas e histórias das marcas. Desenvolvidos com dedicação e qualidade, os processos de integração no Brasil se tornaram referência para o Wal-Mart internacional, com o planejamento e estruturação dos principais pontos críticos da incorporação das empresas: culturas, pessoas, clientes, fornecedores e processos. Fazem parte da essência do Wal-Mart e são reforçados no processo de integração a valorização das diferenças culturais, a capacitação para qualidade do atendimento, o fortalecimento das relações com fornecedores e o investimento na retenção de talentos.

Para o Wal-Mart, a união de diferentes realidades representa uma oportunidade de somar conhecimentos para atingir a excelência. São considerados elementos fundamentais a manutenção de padrões operacionais de qualidade (tecnologia, logística, compras) e a análise de todos os processos. Para viabilizar essa avaliação nas lojas foi criado o departamento de Integração, composto por profissionais já familiarizados com as ações da empresa.

O objetivo é promover mudanças para agregar melhorias e padronizar as operações, adicionando valor a todos. Para transmitir essa transformação foram criadas estratégias de comunicação, com ferramentas periódicas para fortalecer o relacionamento com os funcionários, comunidade, fornecedores, clientes e outros públicos que interagem com o Wal-Mart.



Desenvolvimento humano e relações sustentáveis

O Wal-Mart fortalece os seus valores na relação construída com as pessoas e considera o foco no desenvolvimento profissional fundamental para a sustentabilidade do negócio. A empresa disponibiliza inúmeras ferramentas para que os funcionários tenham oportunidades de se desenvolver, como a avaliação de desempenho, o recrutamento interno para novas vagas, as ações de reconhecimento e valorização de talentos e os investimentos em crescimento profissional.

É importante que os funcionários se sintam “parte do negócio” e, portanto, responsáveis pelos resultados alcançados. Os princípios básicos da empresa que regem todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas são: **respeito pelo indivíduo, atendimento ao cliente e busca pela excelência.**

CONFIRA AS PRINCIPAIS PRÁTICAS DA EMPRESA, DENTRO DE CADA PRINCÍPIO:

BUSCA PELA EXCELÊNCIA

Desenvolvimento profissional

Um dos pilares para o aprimoramento dos funcionários é o investimento na formação de lideranças e no treinamento daqueles que atuam no atendimento aos clientes. Os treinamentos são elaborados e executados de acordo com as necessidades apontadas individualmente pelas áreas de negócios ou administrativas. Nas unidades, existem treinamentos específicos para cada função e a liderança participa de programas específicos na Loja SOL (Store Of Learning - Loja Escola) e no Clube Escola (formato SAM'S CLUB), que têm como objetivo preparar funcionários de nível gerencial, capacitando-os a atuar no dia-a-dia do varejo, com foco nos processos operacionais e de venda, alinhados com a cultura da empresa.

Em 2006 os funcionários das lojas começaram a contar com uma forma inovadora de treinamento, com o projeto “Meu Centro de Aprendizado”, que capacita por meio de programas interativos de computador. O projeto foi desenvolvido internamente e conta com módulos que tratam de higiene pessoal, segurança alimentar, atendimento ao cliente, alteração de preços, inventário e sobre os três princípios básicos da rede. Cada funcionário acessa individualmente um programa de treinamento específico para sua função e no final faz uma avaliação de conhecimento, recebendo nota.



Todas as ações de treinamento e desenvolvimento estão alinhadas com a missão do Wal-Mart de “Vender por menos para que as pessoas vivam melhor”. No portfólio para o aprimoramento profissional, há cursos para melhorar as habilidades de negociação, gestão eficaz do tempo, condução de reuniões, matemática financeira, planejamento estratégico, comunicação e técnicas de apresentação, entre outros. Há ainda um menu de treinamentos específicos como tributos, processos de logística, matemática de varejo e contabilidade.

Para o desenvolvimento das lideranças, diversos treinamentos são disponíveis conforme o nível hierárquico. Em 2006, o Programa de Desenvolvimento de Executivos (PDE) passou a fazer parte das ações de Educação Corporativa do Wal-Mart. Os líderes participam de apresentações de profissionais que são referências no mercado e especialistas sobre temas como empreendedorismo, diversidade e tendências do varejo.



43,4%
DO QUADRO É FORMADO
POR MULHERES

14,6%
DOS FUNCIONÁRIOS FORAM
PROMOVIDOS EM 2006

Desenvolvimento Profissional	2004	2005	2006
Quantidade de horas de desenvolvimento profissional por funcionário/ano	486.917	581.423	795.279
Valor total do faturamento bruto gasto em desenvolvimento profissional e educação	2.202.377	10.105.924	6.573.000



Grupos de Inovação

O Programa de Inovação é uma das estratégias para a criação de valor para a empresa, que considera que o sucesso empresarial depende da capacidade de inovar e evoluir. Foram criados, em 2006, grupos de trabalho para a elaboração de projetos que atendam aos objetivos de inovação. Além de promover um maior engajamento dos funcionários, os resultados podem ser descritos como uma nova experiência de compra para o consumidor, com a adoção de novas tecnologias para o varejo e um novo modelo de relacionamento com fornecedores.

Em 2006, foram mais de 100 funcionários envolvidos no projeto, divididos em cinco grupos com desafios determinados e cerca de 5.800 horas de trabalho. As equipes realizaram a troca de informações e experiências com países como Estados Unidos, Índia, México, Argentina, Inglaterra, Porto Rico e Canadá. Além disso, foram feitas apresentações de *benchmarking* com mais de 54 parceiros do próprio Wal-Mart Brasil e com empresas como Natura, Hewitt, Alpargatas, FGV e Fundação Dom Cabral.



Pesquisa de Opinião dos Funcionários

O processo de Pesquisa de Opinião dos Funcionários tem por objetivo promover o engajamento e como consequência fazer do Wal-Mart um dos melhores lugares para se trabalhar. Todos os funcionários da empresa participam da Pesquisa de Opinião, com indicadores que vão desde o espaço físico até o relacionamento com as lideranças. A avaliação ocorre anualmente em todas as unidades e em 2006, pela primeira vez, foi realizada totalmente por via eletrônica, tendo contemplado 93% da empresa. **A pesquisa apontou uma melhora de 13 pontos percentuais em relação ao ano anterior.**

Além de ouvir os funcionários, mais duas etapas compõem o processo: compartilhar os resultados com todos e elaborar um plano de melhorias. Os relatórios com os resultados são analisados pelos líderes e compartilhados em reuniões com os funcionários. Juntos, líderes e funcionários constroem o plano de ação para melhoria, de acordo com as indicações apresentadas. O acompanhamento das evoluções faz parte da rotina de todas as equipes.



RESPEITO AO INDIVÍDUO

EM 2006, FORAM
5.800

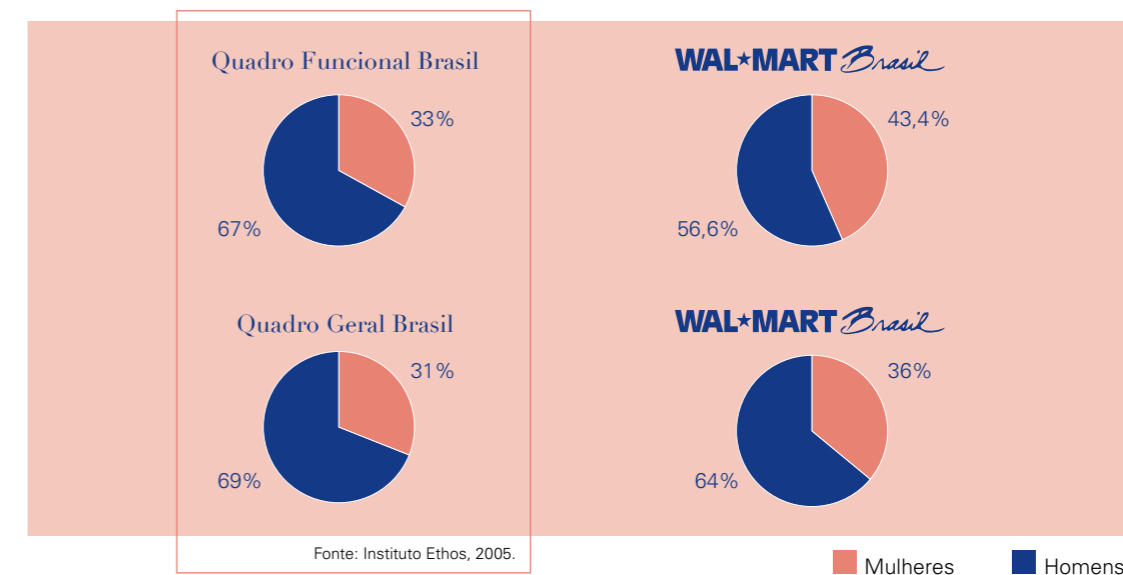
HORAS DE TRABALHO
PARA REPENSAR PROCESSOS,
SEGUNDO CRITÉRIOS DE INOVAÇÃO

Valorização da Diversidade

O Programa de Diversidade tem a missão de tornar o Wal-Mart Brasil uma empresa comprometida com a Inclusão Social, por meio de ações para pessoas com deficiência, valorização da mulher e oportunidades aos profissionais com mais de 55 anos e aos jovens na conquista do primeiro emprego. Ações de sensibilização para o tema e a formação de tutores para funcionários com deficiência são exemplos de atividades realizadas em 2006. A oferta de oportunidades inclusivas é um destaque na empresa, que segue evoluindo na promoção e valorização das diferenças.

Em 2007, o Programa será discutido também pelo Grupo de Aprendizado da Diversidade (GAD), formado por diversas áreas da empresa, como Engenharia, Tecnologia da Informação, Assuntos Corporativos, Operações, Marketing e Capital Humano. As principais funções do grupo serão diagnosticar prioridades e garantir o desdobramento de ações, acompanhando mensalmente a evolução dos resultados. Entre as metas para o ano estão o desenvolvimento do programa de Valorização da Mulher e Etnia, o aumento da participação de minorias na rede e a implementação de padrões de acessibilidade nas unidades.

Diversidade nas empresas brasileiras x diversidade no Wal-Mart



72,9%

DO QUADRO DE LIDERANÇA DO WAL-MART É FORMADO POR PESSOAS QUE FORAM PROMOVIDAS NA EMPRESA

Avaliação de desempenho

Para aprimorar as habilidades e competências de cada funcionário da empresa e melhorar o desempenho das equipes, o Wal-Mart possui uma importante ferramenta: a Avaliação de Desempenho. Os critérios de avaliação dos funcionários são baseados nos princípios da cultura Wal-Mart: respeito pelo indivíduo, atendimento ao cliente e busca pela excelência.

O processo de avaliação começa a partir do planejamento estratégico da rede, quando cada área faz o seu planejamento tático e distribui as atividades por meio de metas individuais. Os funcionários fazem uma reflexão sobre o seu desempenho operacional, valorizando pontos fortes e criando metas para os indicadores desenvolvidos. Com a Avaliação de Desempenho, a empresa também se propõe a identificar potenciais líderes.

Valorização e reconhecimento

A cultura Wal-Mart privilegia o reconhecimento do esforço pessoal e desenvolvimento profissional de cada um. Com a política de recrutamento interno, a empresa procura dar prioridade a seus funcionários para promoção e preenchimento de vagas e transferências. 72,9% do quadro liderança do Wal-Mart é formado por funcionários que foram promovidos por seu bom desempenho. Só em 2006, 14,6% dos funcionários da rede foram promovidos.

No Wal-Mart, os funcionários também são reconhecidos pelo tempo de empresa, com prêmios simbólicos como pins, crachás diferenciados, certificados e relógios. A empresa também conta com um Programa de Participação nos Resultados (PPR), em que todos os funcionários são elegíveis. Seguindo as metas previamente estipuladas e divulgadas, em 2006 o bônus foi distribuído a 86% dos funcionários da empresa.

Liderança Servidora e Política de Portas Abertas

O conceito da Liderança Servidora Wal-Mart é o de que os funcionários sejam servidos por seus líderes e incentivados a discutir qualquer assunto, em todas as áreas gerenciais. Todos sabem que podem abordar seu supervisor a qualquer instante, pois sempre serão bem recebidos.

36%

DO QUADRO GERENCIAL DO WAL-MART É COMPOSTO POR MULHERES

O Wal-Mart também estimula que os funcionários façam sugestões de mudanças que possam ajudar a melhorar seus processos e o relacionamento com consumidores. A rede trabalha a cultura de participação e engajamento com os resultados, e com a abertura à manifestação de opiniões busca melhorar seus já conhecidos padrões de excelência no atendimento ao cliente.

A Política de Portas Abertas tem como proposta que os funcionários sejam incentivados a discutir qualquer assunto de interesse da empresa, com qualquer nível gerencial. Além disso, a política permite que funcionários façam comentários sobre qualquer tema, para todos os escalões da empresa, sem retaliação. A rede acredita que esta ferramenta é a melhor maneira de responder a dúvidas, resolver problemas e realizar mudanças.

ATENDIMENTO AO CLIENTE

Cordialidade e atenção para o bom atendimento

Uma importante característica da cultura Wal-Mart é a preocupação em assegurar os excelentes padrões de atendimento ao cliente. Para estimular a cordialidade e efetividade desta atividade, a empresa conta com políticas voltadas ao relacionamento entre cliente e funcionário. A rede defende atitudes simples, mas de bom impacto ao cliente como a prestatividade, simpatia, postura e boa comunicação, motivando os funcionários a cumprimentar todas as pessoas a cerca de três metros de distância o que também contribui para manter o bom clima organizacional na empresa.



Programa de Participação nos Resultados

100%

DOS FUNCIONÁRIOS SÃO ELEGÍVEIS AO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS.