



COMPETENCIA, ÉTICA E FELICIDADE

# RELATÓRIO DE GESTÃO DE EXCELÊNCIA 2009



## SUMÁRIO

<b>P1</b>	<b>Perfil da Organização</b>		<b>05</b>
	<b>A</b>	<b>Instituição, propósitos e porte da organização</b>	<b>05</b>
	<b>A</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>08</b>
	<b>B</b>	<b>REQUISITOS DE QSSMARS</b>	<b>08</b>
	<b>C</b>	<b>ESTRATÉGIAS E PLANOS, CLIENTES, SOCIEDADE, PESSOAS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</b>	<b>08</b>
	<b>D</b>	<b>PROCESSOS</b>	<b>09</b>
	<b>E e F</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>09</b>
	<b>B</b>	<b>Produtos e Processos</b>	<b>10</b>
	<b>C</b>	<b>Sócios, mantenedores ou instituidores</b>	<b>12</b>
	<b>D</b>	<b>Força de trabalho</b>	<b>12</b>
	<b>E</b>	<b>Clientes e Mercado</b>	<b>14</b>
	<b>F</b>	<b>Fornecedores e Insumos</b>	<b>16</b>
	<b>G</b>	<b>Sociedade</b>	<b>17</b>
	<b>H</b>	<b>Relacionamento com outras partes interessadas</b>	<b>19</b>
<b>P2</b>	<b>CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO</b>		<b>19</b>
	<b>A</b>	<b>AMBIENTE COMPETITIVO</b>	<b>19</b>
	<b>B</b>	<b>DESAFIOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>20</b>
<b>P3</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES</b>		<b>20</b>
<b>P4</b>	<b>HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA</b>		<b>21</b>
	<b>CRITÉRIO 1. LIDERANÇA</b>		<b>24</b>
	<b>a)</b>	<b>O estabelecimento dos valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas</b>	<b>24</b>
	<b>b)</b>	<b>Comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho e, quando pertinente, às diversas partes interessadas.</b>	<b>25</b>
	<b>c)</b>	<b>Tratamento das questões éticas nos relacionamentos internos e externos</b>	<b>26</b>
	<b>d)</b>	<b>Decisões tomadas, comunicadas e implementadas</b>	<b>28</b>
	<b>e)</b>	<b>Exercício da liderança e interação com as partes interessadas</b>	<b>29</b>
	<b>f)</b>	<b>Verificação do cumprimento dos principais padrões de trabalho</b>	<b>34</b>
	<b>g)</b>	<b>Avaliação e melhoria das práticas de gestão</b>	<b>34</b>
	<b>h)</b>	<b>Análises do desempenho da organização</b>	<b>35</b>
	<b>CRITÉRIO 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>		<b>36</b>
	<b>a)</b>	<b>Definição das estratégias</b>	<b>36</b>
	<b>b)</b>	<b>Definição dos indicadores e metas</b>	<b>37</b>
	<b>c)</b>	<b>Comunicação das estratégias, metas e planos</b>	<b>40</b>
	<b>d)</b>	<b>Realização do monitoramento da implementação dos planos e ação</b>	<b>40</b>
	<b>CRITÉRIO 3. CLIENTES</b>		<b>41</b>
	<b>a)</b>	<b>Segmentação dos mercados e os clientes-alvo</b>	<b>41</b>
	<b>b)</b>	<b>Identificação das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais.</b>	<b>41</b>
	<b>c)</b>	<b>Divulgação da marca e dos produtos</b>	<b>42</b>
	<b>d)</b>	<b>Tratamento das reclamações ou sugestões</b>	<b>43</b>
	<b>e)</b>	<b>Avaliação da satisfação dos clientes</b>	<b>44</b>
	<b>CRITÉRIO 4. SOCIEDADE</b>		<b>44</b>
	<b>a)</b>	<b>Identificação e tratamentos dos impactos sociais e ambientais</b>	<b>44</b>
	<b>b)</b>	<b>Identificação e análise dos requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais</b>	<b>45</b>
	<b>c)</b>	<b>Estímulo e envolvimento da força de trabalho nos projetos sociais</b>	<b>46</b>
	<b>d)</b>	<b>Seleção dos projetos sociais a serem desenvolvidos</b>	<b>46</b>
	<b>CRITÉRIO 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>		<b>49</b>
	<b>a)</b>	<b>Identificação das necessidades do sistema de informação</b>	<b>49</b>
	<b>b)</b>	<b>Tratamento da segurança das informações</b>	<b>50</b>
	<b>c)</b>	<b>Obtenção e atualização de informações comparativas</b>	<b>50</b>

d)	Compartilhamento e retenção de conhecimentos geradores de diferenciais para a organização	52
<b>CRITÉRIO 6. PESSOAS</b>		<b>53</b>
a)	Definição e implementação da organização do trabalho	53
b)	Seleção interna e externa: Contratação	54
c)	Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	55
d)	Definição e desenvolvimento dos programas de capacitação	56
e)	Identificação de perigos e tratamento de riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia	57
f)	Avaliação da satisfação	59
<b>CRITÉRIO 7. PROCESSOS</b>		<b>60</b>
a)	Determinação dos requisitos aplicáveis aos processos principais e de apoio.	60
b)	Controle dos processos	60
c)	Análise e melhoria dos processos	60
d)	Seleção dos fornecedores	61
e)	Envolvimento e comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização com os valores e princípios organizacionais	62
f)	Elaboração e gerenciamento do orçamento	63
<b>CRITÉRIO 8. RESULTADOS</b>		<b>63</b>
8.1	Liderança	63
a	Reunião de Liderança	63
b	Formação de Líderes	63
c	Desempenho dos Líderes	64
8.2	Estratégias e Planos	64
a.	Planejamento Estratégico	64
a.1	Reunião de Planejamento	64
a.2	Cumprimento dos objetivos e metas	64
b.	Econômica - financeira	65
b.1	Redução de custo de pessoal	65
b.2	Aumento do lucro líquido	65
b.3	Aumento do Faturamento	66
8.3	Clientes e mercados	66
a.	Fortalecimento da marca pelos convites recebidos	66
b.	Aumento ds carteira de clientes	67
c.	Aumento do nº de clientes ativos	67
8.4	Sociedade	68
a.	Custo por danos ambientais	68
b.	Investimento em QSSMARS	69
8.5	Pessoas	69
a.	Aumento da escolaridade	69
b.	Satisfação no ambiente de trabalho	70
c.	Treinamento de pessoal	70
8.6	Informações e conhecimento	71
a.	Implementação do Sistema de tecnologia de informação	71
8.7	Processos	71
a.1	Procedimentos documentados	72
a.2	Produtividade	72
a.3	Faturamento Per Capita	72
a.4	Desempenho no Critério da Excelência	73
b	Processos de apoio	73
b.1	Fidelidade dos fornecedores	73
<b>GLOSSÁRIO</b>		<b>74</b>
<b>COMITÊ DE EXCELÊNCIA</b>		<b>75</b>

## PEFIL DA ORGANIZAÇÃO

### P1 – A ORGANIZAÇÃO

#### A) Instituição, propósitos e porte da organização

A **Concrete Ltda.**, atualmente sediada em Camaçari, foi constituída em 05 de setembro de 1996, na cidade de Lauro de Freitas – Bahia, e tem como objetivo a prestação de serviços de engenharia civil em geral. O seu escritório situa-se à rua do Gravatá, 36, Alto da Cruz, Camaçari, Bahia.

Em 10 de fevereiro de 1999, concretizou a mudança da sede para a cidade de Camaçari, num contexto de reestruturação organizacional e societário.

A atual constituição dos sócios da Concrete foi definida em 15 de abril de 2008, conforme ilustrado na figura PA1.

#### COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA

SÓCIOS	% COTAS	FUNÇÃO	SIGLA
ROBERTO FERNANDO DOS SANTOS FARIAS	70	GESTOR DA EXCELÊNCIA	GE
ALFREDO SILVA DOS SANTOS	20	COGESTOR DE PRODUÇÃO	GP
SÉRGIO CARLOS DOS SANTOS GOUVEIA	20	COGESTOR DE LOGÍSTICA	GL

O seu **negócio** é: **Oferecer soluções técnicas seguras e inovadoras** para construção civil e recuperação de estruturas de concreto.

Atualmente a Concrete tem um faturamento médio anual de R\$ 2.400.000,00 e conta com 60 integrantes, sendo, portanto, uma empresa de médio porte.

Em apenas 12 anos de existência, é destaque no mercado e possui contratos com empresas de grande porte e classe mundial.

Em 2009 prestou serviços a 11 clientes: Braskem S/A, unidades UNIB, UCS, PET, PE-1, PE-2, PE-3, PVC, e Arembepe Energia S.A em Camaçari; JPNOR Engenharia; Catabas Center, Nutricash em Salvador; e V&V Serviços de Manutenção Industrial Ltda.

Foi criada uma nova concepção de estrutura organizacional, considerando os Critérios da Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como arcabouço da Gestão, em consonância com as perspectivas do Planejamento Estratégico, e com o Sistema Integrado de Certificações.

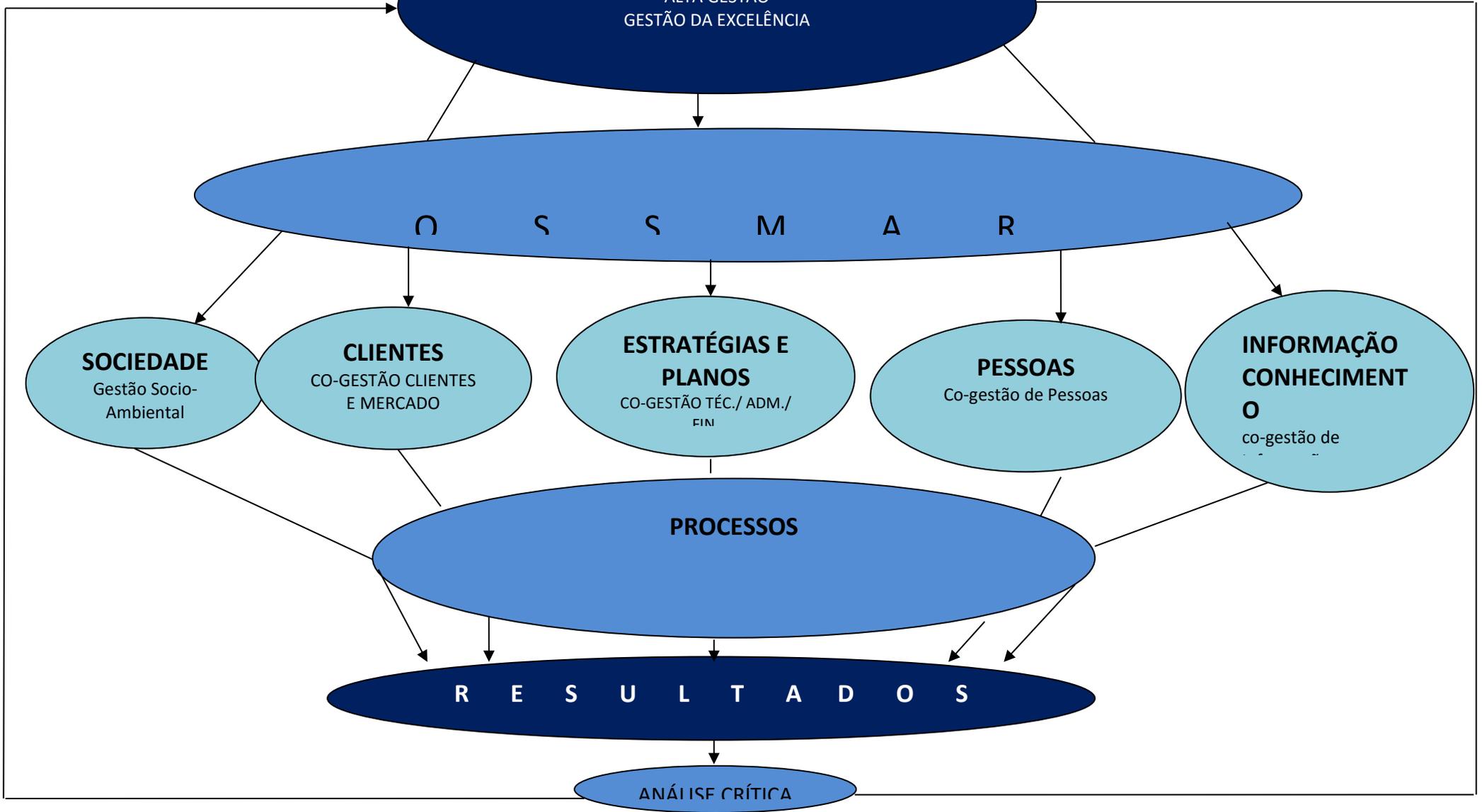
Com o Modelo de Excelência em gestão - MEG, desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, utilizando os Critérios de Compromisso com a Excelência, e ao mesmo tempo adotando os critérios de perspectivas do Planejamento Estratégico, ficou evidenciado o desafio de compatibilizar uma estrutura integrada, inclusive com o organograma convencional da organização.

O desafio ficou ainda maior quando da preparação para implantação do Sistema de Gestão Integrada (SGI) com base no ciclo PDCA (Plan – Do – Control – Act) das Normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999, e NBR 16001:2004.

De imediato foi necessário estabelecer a interação dos diversos critérios, tomando como referência os da Excelência da FNQ. Em seguida padronizar as gestões da organização atendendo a esses mesmos critérios. Quanto ao Planejamento Estratégico, a definição das perspectivas para o estabelecimento dos objetivos e metas também seguiu a mesma estrutura dos critérios, objetivando facilitar o controle das diversas gestões.

A figura PA2 ilustra a nova concepção da estrutura organizacional.

Fig. PA2 – Estrutura Organizacional Inteegrada



A  
B  
C  
D  
E  
F



## A – **LIDERANÇA** - Primeiro Critério da Excelência.

A **Liderança** é o ponto de partida da organização. É a vontade de um empreendimento.

A Liderança vai além da iniciativa. Ela permeia todo o empreendimento, atravessando os requisitos do QSSMARS (Qualidade, Segurança, Saúde Ocupacional, Meio Ambiente, e Responsabilidade Social), e, através do Planejamento, atinge os clientes – foco principal, a Sociedade, as Pessoas envolvidas nos Processos, o Sistema de Informação e Conhecimento, e os Processos propriamente ditos.

A liderança deve em última instância, atingir todas as partes interessadas, se alimentar do retorno de suas críticas, e melhorar continuamente em busca da Excelência.

No organograma da organização é chamada de **Gestão da Excelência** (GE).

## B – **REQUISITOS DE QSSMARS.**

Os requisitos de QSSMARS, integrados num Sistema de Gestão (SGI), aqui identificada também como Gestão da Excelência (GE), são conectados com o modelo de excelência da FNQ, e dão suporte à gestão, aumentando a confiabilidade dos processos, atividades, produtos e serviços, perante as parte interessadas e elevando a imagem da organização no âmbito nacional e internacional.

**C–ESTRATÉGIAS E PLANOS, CLIENTES, SOCIEDADE, PESSOAS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**, são os critérios da Excelência do 2º ao 6º.

Através do critério **Estratégias e Planos** as estratégias e os objetivos da alta gestão são tratados, utilizando-se de alguma ferramenta de gestão. No caso, foi utilizado o Balanced Scorecard (BSC).

No trato das estratégias e dos objetivos são definidas as premissas da organização visando os **Clientes**, a **Sociedade**, as **Pessoas** e todas as demais partes interessadas.

A **Visão** da organização expressa a sua força motivadora. A **Missão** é inspirada nas partes interessadas, vindo mais de fora para dentro do que de dentro para fora. A Missão vai além do produto ou serviços oferecidos pela organização. Ela procura atender às necessidades externas. Os **Valores** são os princípios que impulsionam, que guiam, que regem, que orientam a organização.

As estratégias e objetivos são desdobrados e transformados em **ações** que são monitoradas, redirecionadas, atendendo ao princípio da **melhoria contínua**.

A organização precisa de um Sistema de **Informação e Conhecimento** que cobre toda a estrutura.

Após o domínio da organização nos níveis estratégico e tático, os **PROCESSOS** são então atingidos no nível operacional.

#### D – **PROCESOS** – Sétimo Critério da Excelência.

Os processos formam o núcleo da organização. Para eles convergem todas as entradas oriundas dos níveis anteriores, e deles saem os **Resultados**.

#### E e F – **RESULTADOS** – Oitavo Critério da Excelência.

A partir dos **Resultados** obtidos, é feita a **Análise Crítica** comparando com as **metas** estabelecidas pelos **indicadores dos objetivos estratégicos**, e o ciclo do **PDCA** é complementado com a implantação das medidas necessárias para a **melhoria contínua**.

## B) Produtos e Processos

Os principais serviços executados são:

- Engenharia de corrosão na construção civil;
- Recuperação de estruturas de concreto;
- Manutenção de construções civis;
- Impermeabilizações;
- Construções civis em geral;
- Inspeção de estruturas civis;
- Consultoria especializada em construções civis;
- Cursos, treinamentos e seminários.

A **gestão da produção** é o **processo principal** do negócio sendo responsável direto pela execução dos serviços contratados. Todos os outros processos são de apoio.

Os **principais equipamentos** utilizados são: bombas de projeção de argamassas e concretos, bombas injetoras de poliuretano e epóxi, rebarbadores pneumáticos e elétricos, martelos demolidores, betoneiras, vibradores de imersão, bombas submersíveis pneumáticas e elétricas, hidrojatos, lixadeiras pneumáticas e elétricas, maçaricos, compressores de ar, geradores de energia, furadeiras de impacto industriais pneumáticas e elétricas, serra circular, máquinas para terraplenagem (motoniveladoras, retroescavadeiras, rolos compactadores, caminhões basculantes, etc.), trados, caminhões betoneiras, bombas para lançamento de concreto-estacionárias e “lança”, dentre outros.

Na grande maioria dos casos as instalações são de responsabilidade do cliente. Quando não previsto em contrato, são disponibilizados containeres (tipo escritório, almoxarifado e vestiário) ou confeccionadas instalações provisórias.

A tecnologia de produção e apoio utilizada pela Concrete está fundamentada no *Know How* adquirido ao longo de sua existência e está alinhada com as mais modernas e avançadas do mercado. A empresa atualiza-se constantemente por meio de participações programadas em feiras e congressos.

## Execução de serviços

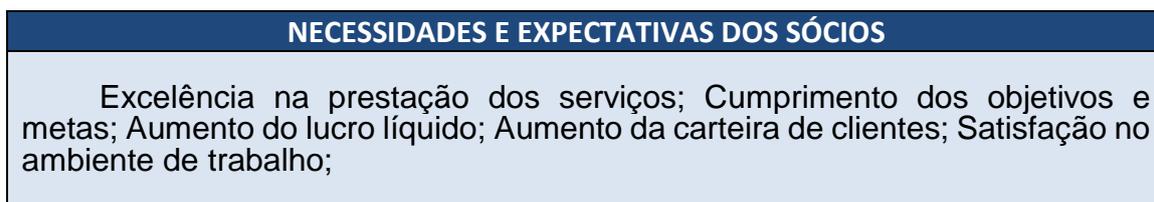


### C) Sócios, mantenedores ou instituidores

A atual composição societária da Concrete é apresentada no Perfil, na figura PA1, página 5.

As principais necessidades e expectativas dos sócios da Concrete é ilustrada na figura PC1.

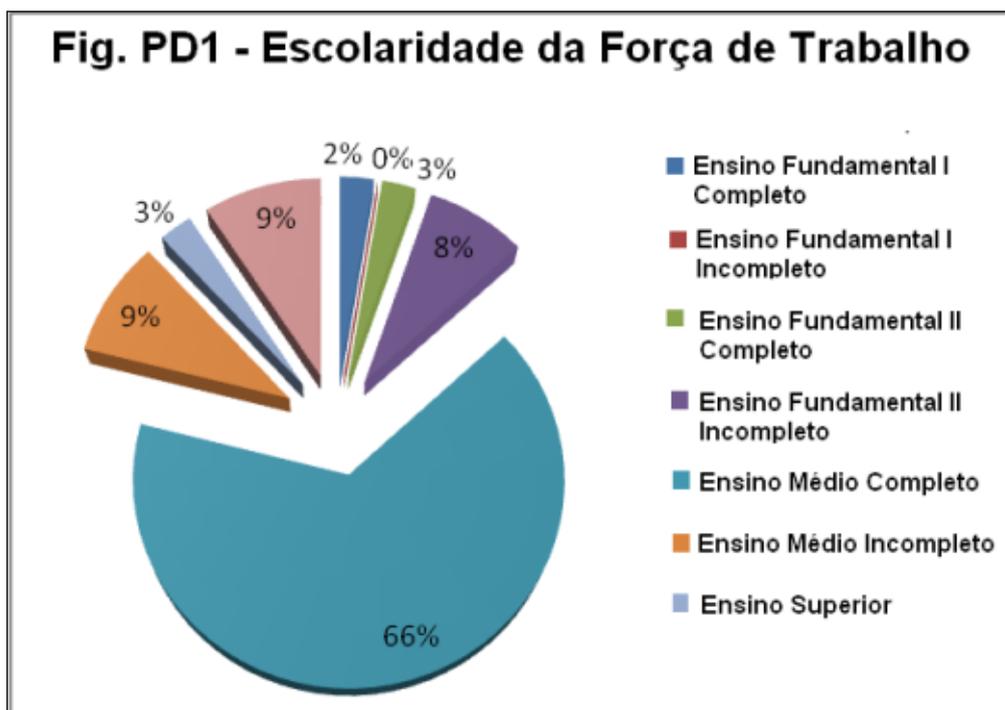
**Fig. PC1 – Necessidades e expectativas dos sócios**

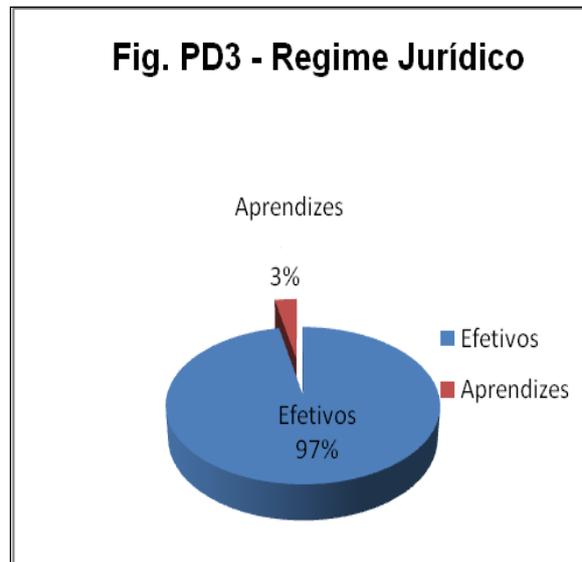
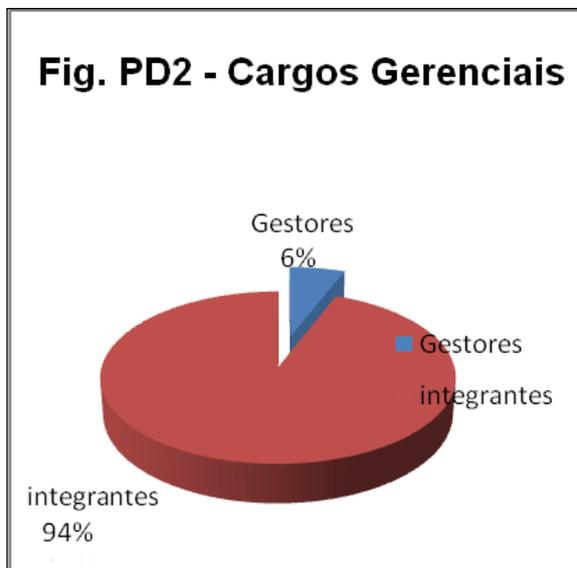


Essas necessidades e expectativas são confrontadas com as necessidades e expectativas das demais partes interessadas e então, traduzidas em requisitos a cada ciclo de planejamento estratégico.

### D) Força de trabalho

A atual força de trabalho da Concrete é composta de 63 integrantes.





As principais necessidades e expectativas dos integrantes Concrete são resumidas em: Saúde, segurança, educação, espiritualidade e motivação.

O **bem-estar** de todos é primordial. A Concrete nas suas ações se preocupa com todas as questões que envolvem a **qualidade de vida**, cuja maior expressão é a **Felicidade**.

**Saúde:** Os integrantes periodicamente fazem exames médicos e são constantemente conscientizados da importância da manutenção da saúde.

**Segurança:** Todas as atividades são previamente planejadas, levando-se em conta os riscos e tomando-se ações preventivas de segurança.

**Espiritualidade:** A espiritualidade não é restrita a momentos específicos, mas permeia todos os processos e é praticada durante o trabalho diariamente.

**Educação:** A educação contínua é incentivada através do programa de gestão de pessoas.

**Motivação:** A partir de avaliações de clima e satisfação, são desenvolvidas ações e programas que garantem satisfação e motivação.

Todas estas necessidades e expectativas são traduzidas em requisitos para a organização em cada ciclo do planejamento estratégico que conta com a participação dos integrantes através do programa idéias inovadoras.

## **E) Clientes e Mercado**

A Concrete tem atuação regional nos mercados: Residencial, Comercial e Químico-Petroquímico

Os principais clientes são da indústria química e petroquímica, destacando-se a Braskem S/A, e outros já mencionados acima.

Os principais clientes por produto são apresentados na figura PE1.

Devido ao relacionamento estreito com os clientes, através da atuação do gestor de planejamento e contratos, a Concrete definiu as necessidades dos clientes, que são apresentadas na figura PE2.

Fig. PE1 – Principais clientes por produto

Principais clientes	Recuperação estruturas	Manutenção civil	Inspeção	Construção em geral	Consultoria
Braskem UNIB	X	X		X	
Braskem PET	X	X		X	
Braskem PE-1	x	x	x		x
Braskem PE-2	X	X	X	X	x
Braskem PE-3	X	X		X	x
Braskem UCS	X	X		X	x
Braskem PVC	X	X		X	
JPNOR Engenharia					X
DOW Química	x	x	x	x	x
Arembepe Energia				x	
Catabas Center		x		x	
Chipre Investimentos Imobiliários				x	
Lisieux Investimentos Imobiliários				x	

Fig. PE2 – Segmentação e as Necessidades e Expectativas

SEGMENTAÇÃO	PRINCIPAIS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS
Residencial	Inovação, Qualidade, Preço e Prazo.
Comercial	Inovação, Qualidade, Durabilidade, Preço e Prazo.
Químico-Petroquímico	Inovação, Durabilidade, Preço, Cumprimento de Prazos e Conformidade com requisitos da Excelência, e legais, pertinentes à Qualidade, Segurança, Saúde Ocupacional, Meio Ambiente e Responsabilidade Social.

Todas as necessidades e expectativas dos clientes são traduzidas em requisitos para a organização em cada ciclo de planejamento estratégico.

## F) Fornecedores e Insumos

Os principais materiais adquiridos pela Concrete e seus fornecedores, são apresentados na figura PF1. As despesas com aquisição de materiais e serviços em 2009 é da ordem de R\$ 450.484,35 distribuídos entre 54 fornecedores. Os tipos de fornecedores e os valores aproximados de cada aquisição são demonstrados na figura PF2 .

O estreito relacionamento entre os fornecedores e o gestor administrativo e de suprimentos, é uma particularidade da Concrete.

**Fig. PF1 – Principais materiais e fornecedores**

<b>PRINCIPAIS MATERIAIS</b>	<b>PRINCIPAIS FORNECEDORES</b>
<b>Cimento e Adições Aditivas</b>	CIMPOR, OAM Comércio e Central Distribuidor
<b>Brita</b>	ARATU Mineração, Pedra e Parafuso
<b>Areia</b>	OTOMAR Mineração, AM Mineração
<b>Resinas e Aditivos para concreto/Argamassa</b>	SIKA, VEDACIT, MAKENI Chemicals, DENVER, VIAPOL, ROGERTEC
<b>Selantes</b>	SIKA, VEDACIT, DENVER, VIAPOL
<b>Grautes</b>	SIKA, VEDACIT, DENVER, VIAPOL
<b>Tintas</b>	VAPT BLUE, RENNER Brasil, ANCARI Tintas e Resinas
<b>Aço de Construção</b>	GERDAU, BELGO Cargas, M & F Comercial, COMFIAÇO, Casa Nova Material de Construção
<b>Madeira</b>	Madeireira Mirage, Wancil Madeireira, Madeireira Bom Preço
<b>Equipamentos de proteção individuais e coletivos</b>	BALASKA, PROTCAP, M & F Comercial, FERIMPORT, PROTEMASTER, COMFIAÇO, MSA Confecções
<b>Serviços: alimentação, transporte, locação de equipamentos e convênios diversos</b>	SODEXHO Do Brasil, PURAS do Brasil, MAVEQ, MJ equipamentos, JESCOM, Hospital Santa Helena, ALGECO Containeres, CIMIC, BALASKA, COELBA, EMBASA, Oi fixo, TERRA NET, Roupas do Pólo, ODONTO Medial, Medial Saúde, STOCK TOOLS, SB Extintores

**Fig. PF2 – Tipos de fornecedores e aquisições**

TIPO DE FORNECEDORES	VOLUME DE AQUISIÇÕES EM R\$
Materiais e Equipamentos	291.353,11
Serviços	159.131,24

**Fig. PF3 – Necessidades e Expectativas dos Fornecedores**

TIPO DE FORNECEDORES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS
Materiais e Equipamentos	Fidelização na aquisição de seus produtos; Bom relacionamento fornecedor-cliente.
Serviços	Fidelização na aquisição de seus produtos; Bom relacionamento fornecedor-cliente.



## G) Sociedade

### Aspectos Sociais

A Concrete relaciona-se com a comunidade da cidade de Camaçari e a preocupação com o meio ambiente e o bem-estar da comunidade local é de importância especial.

Programas e ações são implementados visando contribuir para o desenvolvimento econômico e sócio-cultural da comunidade.

A comunidade da cidade de Camaçari-BA é, sem dúvida, aquela com maior interação com a Concrete. Quase que toda a força de trabalho reside na referida cidade, o que fortalece o compromisso social dispensado a esta. Suas necessidades e expectativas muitas vezes se confundem com as da força de trabalho, o que facilita a identificação das suas demandas sociais.

As necessidades e expectativas da comunidade são ilustradas na figura PG1.

**Fig. PG1 – Necessidades e Expectativas da Comunidade**

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DA COMUNIDADE
Segurança e saúde dos integrantes Concrete; Educação; Incentivos à cultura; Promoção do desenvolvimento sócio-econômico.

Todas estas necessidades e expectativas são traduzidas em requisitos para a organização em cada ciclo do planejamento estratégico.

### **Aspectos ambientais**

#### **Os Principais aspectos ambientais potencialmente negativos são:**

**Impactos no meio ambiente devido à geração de resíduos** – Um impacto negativo é a produção de entulho e resíduos da construção civil, que apesar de serem encaminhados para a LIMPEC, porém não são reciclados.

Os resíduos como papéis, plásticos, sacos de cimento, dentre outros, são disponibilizados nos recipientes adequados e enviados para a reciclagem em empresas indicadas pelo cliente, ou nas parceiras da Concrete.

**Impactos na saúde dos integrantes** – Os principais clientes da Concrete são indústrias químicas e petroquímicas, gerando, portanto riscos para a segurança e saúde dos integrantes. Porém a Concrete, como parceira dos seus clientes, se responsabiliza também por todas as medidas protetoras previstas no Programa de Prevenção de Riscos e Acidentes (PPRA), no Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional (PCMSO), além de treinamentos específicos, e do uso adequado dos EPI's e EPE's disponíveis no mercado.

#### **Os Principais aspectos ambientais com Impactos Positivos são:**

**Aumento da oferta de empregos** - A Concrete nas contratações dá preferência aos residentes da comunidade em que atua, aumentando a oferta de empregos e

proporcionando a muitos a oportunidade do primeiro emprego, melhorando a qualidade de vida de suas famílias.

**Aumento do grau de escolaridade** – A indústria da construção civil geralmente possui uma força de trabalho com baixa escolaridade. Porém, a Concrete, seguindo recomendações da Braskem, tem estabelecido como requisito mínimo de escolaridade o ensino médio completo. Os integrantes que ainda não possuem esta escolaridade mínima são inseridos em turmas de capacitação do programa gestão de pessoas.

## H) Relacionamento com outras partes interessadas

Além das **partes interessadas: sócios, integrantes, clientes, comunidade, fornecedores**, a Concrete conta com **parceiros** em projetos sócio-ambientais, e o relacionamento se dá conforme ocorre com os fornecedores. O gestor administrativo e de suprimentos, e a assistência de gestão são os responsáveis pela interação periódica.

O Estado também é uma parte interessada, e o relacionamento que a Concrete mantém é no sentido de atender às exigências legais, e conseqüentemente contribuir para o **bem comum** e a **paz social**.

As necessidades e expectativas destas partes interessadas também são traduzidas em requisitos durante cada ciclo de planejamento estratégico.

## P2 – CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

### A) AMBIENTE COMPETITIVO

A deterioração das estruturas de concreto nas indústrias petroquímicas continua atingindo níveis críticos. Os clientes da Concrete, preocupados com a durabilidade, vida útil e segurança das estruturas, continuam programando e efetivando inspeções para avaliação das condições atuais das suas instalações, e promovendo a realização dos trabalhos de manutenção e recuperação das construções civis.

Com o aumento da procura por estes serviços, outras empresas do ramo de engenharia, têm se empenhado em adquirir capacitação para executá-los, aumentando o ambiente competitivo.

As principais vantagens competitivas da Concrete são: a equipe técnica especializada nos trabalhos pertinentes; estrutura de apoio com custos otimizados; credibilidade junto aos clientes.

A Concrete tem se destacado por estar continuamente buscando melhorar a sua capacitação, objetivando qualidade e abertura de novos leques de serviços.

## **B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS**

Os principais desafios estratégicos estão ligados ao crescimento da empresa, num contexto de aumento de concorrentes, e elevação dos custos de materiais e serviços.

Objetivando o alcance das metas e objetivos propostos, bem como o atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas, a Concrete estabelece parcerias.

## **P3 – ASPECTOS RELEVANTES**

**A VISÃO HOLÍSTICA** continua sendo uma característica muito peculiar da Concrete, permeando todos os processos como foi descrito nos relatórios de gestão anteriores.

A ênfase é o respeito ao SER HUMANO, num contexto de construção de uma sociedade mais digna e responsável através de todas as suas ações, principalmente aquelas que envolvem o seu trabalho.

A **FELICIDADE** é considerada como base de todas as práticas de excelência, em qualquer GESTÃO.

O valor social de cada integrante é visto pela Concrete como de suma importância. A sua consciência de estar realizando um trabalho integrando num processo, com direitos e deveres por esta participação, inclusive direito aos lucros ou resultados.

Como resultado desta valorização e realização surge naturalmente o incentivo para o crescimento profissional e humano de todos os integrantes sem distinção de nível hierárquico.

A criação do **NÚCLEO DE PRÁTICAS DE GESTÃO**, situado em Camaçari, é uma forma de concretizar as atividades necessárias ao desenvolvimento sócio-ambiental-cultural desejado pela Concrete no seu Planejamento Estratégico.

Continua sendo intenção da Concrete incentivar a **formação dos futuros profissionais para a organização**, inclusive com vistas à participação como sócios, aproveitando os integrantes atuais, e seus filhos, (com idade apta para o trabalho), aumentando cada vez mais a motivação, o bom clima de trabalho, e a satisfação de todos.

#### P4 – HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

ANO	EVOLUÇÃO
2001	Prêmio TOP TPM Classe Prata Copene
2002	Prêmio TOP TPM Classe Prata Copene
2003	Prêmio Categoria Ouro SSMA Braskem UNIB
2004	Prêmio Categoria Ouro SSMA Braskem UNIB
2004	Formação em Pós-Graduação em Gestão Integrada da Qualidade e Certificações
2005	Prêmio Categoria Ouro SSMA Braskem UNIB
2005	Início da implantação do SGI – Sistema de Gestão Integrada
2006	Participação na 3ª Conferência Internacional de Excelência da Gestão
2006	Formação nos Critérios de Excelência – FNQ, ABGC e SINDUSCON (Cristal)
2006	Prêmio Categoria Ouro SSMA Braskem PET
2006	Título Parceiro Destaque 2006 no Programa “Braskem + Parceiros”
2007	Prêmio de Reconhecimento pelo desempenho - BRASKEM

A Concrete reconhece que a caminhada em busca da excelência é longa, e que cada passo dado à frente é de extrema importância.

Desde 2001 os reconhecimentos deste crescimento e desta busca têm sido muitos, estimulando cada vez mais o desenvolvimento das práticas de Gestão da Excelência.

Iniciou-se com a busca pela qualidade, SSMA, SGI, e atualmente o propósito é maior, é a busca pela **EXCELENCIA**.

A Concrete participa do programa “Braskem + Parceiros”, que é fundamentado no modelo de excelência da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade.

Devido à participação neste programa, a Concrete tem aprimorado os seus processos internos e o sistema de gestão, atendendo com excelência às partes interessadas.



## CRITÉRIO 1. LIDERANÇA

**a) O estabelecimento dos valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas**

Os valores da Concrete estão suportados pelo tripé da “Competência, Ética e Felicidade”, e alinham-se com as necessidades e expectativas das partes interessadas. Seus Valores, sua Missão e sua Visão são apresentados nas figuras Lc1, Lc2 e Lc3.

**Fig.Lc1 – MISSÃO**

**Proporcionar bem estar e segurança por meio de soluções técnicas inovadoras em construção civil e recuperação de estruturas de concreto.**

**Fig.Lc2 - VISÃO**

**Ser referência nacional como empresa de excelência em serviços de construção civil e recuperação de estruturas de concreto.**

Fig. Lc3 - VALORES

- **Competência:** executar serviços de forma excelente e inovadora, superando as expectativas do cliente.
- **Ética:** fundamentar ações alinhadas aos princípios de respeito, transparência e responsabilidade sócio-ambiental.
- **Felicidade:** promover a qualidade de vida dos seus colaboradores e das suas famílias, através do bem-estar físico, mental e espiritual.

**b) Comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho e, quando pertinente, às diversas partes interessadas**

Os clientes, integrantes e fornecedores/parceiros receberam uma cartilha contendo o planejamento estratégico e os valores e princípios da Concrete 2008/2009.

A alta gestão assegura a disseminação dos valores e princípios, bem como garante o alinhamento e comprometimento dos integrantes através dos meios descritos na figura Lc4.

O meio mais utilizado para a divulgação destes princípios entre os integrantes é o café da manhã, por meio de palestras e distribuição de informativos.

Para os clientes o meio mais utilizado é através de informativos específicos, jornal, comunidades da internet e site.

Para a comunidade o meio mais utilizado é através do jornal, comunidades da internet e site.

Para os fornecedores/ parceiros o meio mais utilizado é o jornal, comunidades da internet e site.

A alta gestão tem os princípios e valores como um referencial, que orienta as ações e decisões, sendo a base sobre a qual é construída a cultura empresarial.

#### **Fig. Lc4 – Meios de Disseminação dos Princípios e Valores**

• Planejamento estratégico
• Treinamentos
• Comitê de excelência
• Murais
• Jornal Flash Concrete
• Informativos e cartilhas
• Cafés da manhã
• Reuniões
• Site
• Comunidades da internet

#### **c) Tratamento das questões éticas nos relacionamentos internos e externos**

A Concrete busca manter uma postura íntegra e transparente nos relacionamentos com as partes interessadas. A ética é de fundamental importância e desde a fundação da empresa em 1996 faz parte dos valores assumidos.

A Concrete respeita e preza seus integrantes, agindo com ética nas relações trabalhistas, respeitando os seus direitos e suas diferenças.

A credibilidade que possui, deve-se em parte, por cumprir com os compromissos assumidos junto aos clientes, independente de contrato, e ser ética nas negociações, evitando atos de concorrência desleal.

O compromisso com a satisfação dos clientes e a excelência dos serviços são aspectos fundamentais para a sustentação dos princípios e valores da Concrete.

Os negócios e o trabalho são orientados por um profundo senso ético, que se realiza na condução moral das ações, conciliando os interesses de todos - sociedade, clientes, fornecedores, parceiros, sócios e integrantes -, valorizando o ser humano em todas essas relações, e orientando-se pelos seguintes princípios:

- Qualidade de vida do ser humano acima de tudo, respeitando os princípios fundamentais da Constituição Federal do Brasil;
- Buscar sempre a excelência profissional e humana da sua equipe;
- Buscar a excelência da empresa dentro dos melhores padrões de QSSMARS (Qualidade ISO 9001, Segurança, Saúde e Meio Ambiente ISO 14000, OHSAS 18001 e SA 8000), respeitando as legislações vigentes e os regulamentos aplicáveis;
- Ter a satisfação dos clientes como fonte alimentadora da melhoria contínua;
- Inovar sempre para competir melhor;
- Atuação alinhada aos “10 princípios do pacto global da ONU”;
- Seguir os princípios básicos de uma sustentabilidade social e ecológica.

***Fique atento aos princípios que norteiam o Código de Conduta:***

- *Qualidade de vida em respeito à dignidade do ser humano*
- *Excelência profissional e humana*
- *QSSMARS*
- *Satisfação dos clientes*
- *Inovar para competir*
- *Sustentabilidade social e ecológica*



<b>Reuniões</b>	X	X	X	X	X	X	Cronograma
<b>Site</b>	X	X	X	X	X	X	Mensal
<b>Internet</b>	X	X	X	X	X	X	Diário

### e) Exercício da liderança e Interação com as partes interessadas

A Concrete incentiva o desenvolvimento de comportamentos pró-ativos, criando uma cultura de excelência e um comprometimento de todos na efetivação das metas estratégicas estabelecidas, através das diversas gestões.

Comprometimento com a excelência e resultados; Disciplina; Responsabilidade; Flexibilidade; Integridade; Humildade; Tolerância; Equidade; Otimismo; Iniciativa; Criatividade; Proatividade; Conhecimento técnico.

Os gestores são avaliados de acordo com estas características, durante a realização de suas atividades e na avaliação anual de desempenho.

Todos os gestores buscam executar suas atividades de modo a atender com excelência às partes interessadas.

A alta gestão interage constantemente com as partes interessadas, objetivando a comunicação de decisões e a busca de oportunidades, conforme principais práticas apresentadas na figura L1.

Fig. L1 – Práticas de Interação

PARTE INTERESSADA	RESPONSÁVEL	PRÁTICA DE INTERAÇÃO	DESCRIÇÃO	OPORTUNIDADE	FREQUÊNCIA
SÓCIOS	Gestor da Excelência.	Reunião do ciclo de planejamento estratégico.	Reunião para definição dos planos e metas.	Obter o comprometimento dos sócios com os objetivos estabelecidos.	Semestral.
	Gestor da Excelência.	Reunião de gestão.	Reunião para tratar assuntos diversos.	Proporcionar o conhecimento da situação atual da empresa e definir melhorias.	Mensal.
CLIENTES	Alta Gestão / Gestor de Planejamento e Contratos.	Reuniões ou Visitas técnicas.	Reuniões ou visitas para informações técnicas ou para tratar assuntos de interesse do cliente ou da empresa.	Proporcionar o conhecimento do andamento dos serviços, sanar dúvidas e comunicar as estratégias buscando cooperação.	Mensal.
	Alta Gestão.	Palestras, cursos, treinamentos.	Exposição de temas relativos à capacitação da empresa em forma de palestras, cursos ou treinamentos.	Mostrar e comprovar capacitação técnica da empresa, além de fazer marketing para novos negócios.	Semestral.
	Alta Gestão.	Palestras, cursos, treinamentos.	Exposição de temas relativos à capacitação da empresa em forma de palestras, cursos ou treinamentos.	Mostrar e comprovar capacitação técnica da empresa, além de fazer marketing para novos negócios.	Semestral.

PARTE INTERESSADA	RESPONSÁVEL	PRÁTICA DE INTERAÇÃO	DESCRIÇÃO	OPORTUNIDADE	FREQUÊNCIA
<b>INTEGRANTES</b>	Alta Gestão / Gestor de Pessoas.	Café da manhã especial.	Café matinal com oração, palestras, debates, dinâmicas e troca de informações.	Estreitar relações com os integrantes conhecendo os prováveis motivos de insatisfação. Manter o bom clima organizacional e informar sobre os objetivos estratégicos e decisões, objetivando a cooperação de todos.	Mensal.
	Alta Gestão / Gestores.	Reunião do comitê de gestão de excelência com gestores e outros líderes.	Reunião de análise crítica do sistema de gestão, assim como discussão de temas relevantes.	Promover a participação de todos, inclusive os integrantes, na análise crítica e discussões pertinentes.	Mensal.
<b>COMUNIDADE</b>	Alta Gestão/ Gestores.	Eventos sócio-culturais locais.	Participação, promoção ou patrocínio em eventos sócio-culturais locais.	Estreitar relações com a comunidade, informando sobre a atuação e os objetivos da empresa, aumentando a confiabilidade. Contribuir para a inclusão social de maneira geral.	Trimestral

PARTE INTERESSADA	RESPONSÁVEL	PRÁTICA DE INTERAÇÃO	DESCRIÇÃO	OPORTUNIDADE	FREQUÊNCIA
<b>FORNECEDORES</b>	Alta Gestão / Gestor Administrativo e de Suprimentos.	Eventos de confraternização.	Eventos de confraternização promovidos pela empresa ou fornecedores.	Estreitar relações com fornecedores, informando sobre a atuação e os objetivos da empresa, aumentando a confiabilidade.	Anual.
<b>GOVERNO</b>	Alta Gestão.	Visita a sites ou órgãos públicos.	Visitas para consulta ou atualização referente às legislações.	Atender a todas as exigências legais e conseqüentem ente contribuir para o <b>bem comum</b> e a <b>paz social</b> .	Semanal.
	Alta Gestão.	Participação em palestras e seminários promovidos por entidades públicas.	Participação em palestras e seminários para consulta ou atualização referente às legislações.	Atender a todas as exigências legais e conseqüentem ente contribuir para o <b>bem comum</b> e a <b>paz social</b> .	Trimestral





Uma das práticas de interação mais efetiva é o Núcleo de Práticas de Gestão da Excelência, situado na Rua do Gravatá, 36, Alto da Cruz, Camaçari-BA., e que contempla atividades para todas as partes interessadas.

Os sócios e integrantes da Concrete participam do café da manhã mensal, treinamentos e palestras, bem como outros eventos.

Os clientes, fornecedores e a comunidade participam em palestras e eventos diversos.

Além de diversas outras práticas relacionadas como cursos de dança, aulas de capoeira, eventos musicais, dentre outras, que são realizadas no Núcleo de Práticas de Gestão da Excelência.

Os próximos eventos sócio-culturais já programados estão descritos no item sociedade a seguir.

A alta gestão toma decisões ou ações sempre embasadas nos valores e princípios da empresa.

A constante interação junto as partes interessadas visa a mobilização de todos para o êxito das estratégias.

Quando conveniente, são firmadas parcerias, demonstrando um bom relacionamento da empresa com as partes interessadas:

- Treinamentos e palestras para os integrantes – parceria com fornecedores (Maveq, Medial Saúde, Roupas do pólo, e outros).
- Destinação de resíduos advindos da coleta seletiva em parceria com COOPMARC.

- Projeto gente que faz a paz: formação de agentes da paz na sociedade – parceria com a UNIPAZ (Universidade Internacional da Paz), a Associação Palas Athena, a URI (Iniciativa das Religiões Unidas), o Viva Rio, o Afro Reggae e a UNESCO.
- Comprometimento com a Excelência e o cliente – parceria no programa “Braskem + Parceiros”.
- Projeto Filhos de Deus, junto à comunidade Jauá, com o objetivo de inclusão social através da música.

#### **f) Verificação do cumprimento dos principais padrões de trabalho**

Os padrões de trabalho são estabelecidos tendo como balizadores os valores, princípios e as estratégias da Concrete.

Ao definir os principais padrões de trabalho, a Concrete busca seguir o ciclo de PDCL e orientar-se por padrões internos e externos pertinentes, tais como: princípios e valores organizacionais, critérios de excelência, normas ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, dentre outras.

#### **g) Avaliação e melhoria das práticas de gestão**

Desde 2007, a avaliação global das práticas de gestão e padrões de trabalho é feita mensalmente, nas reuniões de gestão, realizadas pela alta gestão e contando com a participação dos gestores.

Durante a avaliação são apresentados e analisados os planos e ações de cada gestão definidos para o alcance dos objetivos estratégicos, o desdobramento e cumprimento destes planos, os indicadores, bem como são propostas melhorias, quando necessário.

As melhorias são propostas pelos integrantes aos respectivos gestores, que nas reuniões de gestão as apresentam.

As melhorias decorrentes das reuniões de avaliação são registradas e é elaborado um plano de ação macro, que posteriormente, será desdobrado e disseminado por cada gestor.

Em reuniões posteriores, se efetiva o acompanhamento da implementação destas melhorias.

Além disso, são utilizados mecanismos de avaliações externas, sendo a principal, a avaliação de gestão do programa “Braskem + Parceiros” que é alinhada aos critérios do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade. Esta avaliação permite uma profunda análise de todas as práticas de gestão da empresa e através da visita do examinador, encontrar oportunidades de melhoria.

As ações de melhoria são implementadas pelos comitês ou gestores responsáveis.

#### **h) Análise do desempenho da organização**

O desempenho global é tema de reuniões de análises críticas mensais, onde ocorre a apreciação de dados e informações estratégicas.

Nestas reuniões são analisados:

- Informações qualitativas e quantitativas relativas às estratégias de todas as gestões.
- Informações pertinentes ao negócio, advindas de fontes internas ou externas.
- Percepções da alta gestão captadas durante as atividades ou interações com as partes interessadas.

A partir destas reuniões de análise, observam-se os impactos dos fatores internos e externos, e se há necessidade de redirecionar alguma das estratégias ou planos traçados, objetivando a implementação de melhorias.

### POLÍTICA INTEGRADA DE (QSSMARS)

#### QUALIDADE, SEGURANÇA, SAÚDE, MEIO AMBIENTE E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

A **CONCRETE LTDA** empresa do ramo de Engenharia Civil, especializada em serviços de recuperação e manutenção de **ESTRUTURAS DE CONCRETO**, e **OBRAS CIVIS** em geral, com sede em Camaçari – Bahia, acredita que a **POLÍTICA INTEGRADA DE QSSMARS** (Qualidade, Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Responsabilidade Social), deve ter como princípios para alcançar a excelência empresarial:

- Primar pela **QUALIDADE DE VIDA** do ser humano acima de tudo, respeitando os princípios e direitos fundamentais da Constituição da República Federativa do Brasil.
- Ter o **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL** como equilíbrio do meio ambiente e de todos os aspectos da vida do homem, respeitando a sua **DIGNIDADE**.
- Priorizar a **SEGURANÇA DO TRABALHO** e a **SAÚDE OCUPACIONAL** no Sistema de Gestão Integrada, valorizando, respeitando e obedecendo a legislação vigente.
- **EDUCAR, TREINAR, E DESENVOLVER** os Aspectos Profissionais e Humanos da sua equipe, de acordo com um Programa Integrado de **GESTÃO DE PESSOAS**.
- Ter a **SATISFAÇÃO DOS CLIENTES** como fonte alimentadora da **MELHORIA CONTÍNUA**.
- **INOVAR** sempre para **COMPETIR** melhor.
- **APRIMORAR** os **PROCESSOS** e **SERVIÇOS**, atendendo aos melhores padrões de QSSMARS (ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 e SA 8000), respeitando as legislações vigentes e os regulamentos aplicáveis.



## 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

### a) Definição das estratégias

A revisão do Planejamento Estratégico para 2008/2009 foi resultado de um trabalho participativo envolvendo toda a alta gestão, os gestores e integrantes. Os integrantes participaram de um treinamento visando a disseminação e compreensão do significado da estratégia e a sua importância para a empresa. Através do programa idéias inovadoras, criou-se um canal para a indicação de metas estratégicas por parte dos integrantes. Todas as metas indicadas foram registradas e repassadas durante as reuniões do ciclo de planejamento estratégico, verificando-se o alinhamento entre as metas propostas pelos gestores e as dos integrantes.

A metodologia utilizada como referência foi o BSC - Balanced Scorecard, no qual as diretrizes e estratégias foram decompostas em metas, objetivos, indicadores e planos de ação, permitindo a avaliação qualitativa e quantitativa permanente do desempenho da organização. Estabeleceram-se também as relações de causa e efeito, objetivando-se a avaliação de como determinadas ações influenciariam nos resultados da empresa no período estabelecido.

A cada ciclo de planejamento estratégico, a visão (1), missão (2) e valores são analisados, e quando necessário, modificados, de maneira a garantir o alinhamento com as expectativas e necessidades atuais das partes interessadas.

## **b) Definição dos indicadores e metas**

Nas reuniões do ciclo de planejamento estratégico, a alta gestão, os gestores e integrantes definiram os indicadores e metas para cada estratégia, e desdobraram os planos de ação para cada gestão, conforme o mesmo processo descrito no marcador **a** deste critério.

As reuniões de acompanhamento dos planos e indicadores ocorrem mensalmente. Nesta, verificam-se o cumprimento dos planos, atendimento dos prazos e metas, as barreiras encontradas e propostas de melhorias.

Os principais indicadores e metas 2008/2009 foram revisados e constam do Novo Planejamento Estratégico.

ERSPECTIVAS	INDICADORES				PRINCIPAIS AÇÕES	METAS				
	NOME	FORMULAÇÃO	UND	RESP.		2006	2007	2008	2009	
8.1. Liderança	Reunião de liderança	Número de reuniões dos líderes por ano	Qtd	Gestor de liderança	Estabelecer cronograma e agenda de reuniões trimestrais	-	-	2	4	
	Formação de líderes	Números de novos líderes	Qtd	Idem	Programar treinamentos específicos para líderes.	-	-	10	12	
	Desempenho dos líderes	Número de liderados satisfeitos ÷ número total de liderados x 100	%	Idem	Avaliar semestralmente os líderes pelos liderados.	-	-	-	70	
8.2. Estratégias e Planos	a) Planejamento Estratégico	Reunião de Planejamento	Número de reuniões de Planejamento Estratégico por ano.	Qtd	Co-gestor de Estratégias e Planos	Estabelecer cronograma de reuniões trimestrais de revisão do Planejamento Estratégico.	-	-	2	4
		Cumprimento dos objetivos e metas	Número de objetivos do Planejamento Estratégico atingidos ÷ número total de objetivos previstos x 100.	%	Idem	Avaliar avanço de cumprimento dos objetivos e metas, nas reuniões do item anterior.	-	-	80	100
	b) Econômica - Financeira	Redução de Custos de Pessoal	Folha de pagamento bruta mais encargos sociais ÷ Despesa total x 100	%	Co-gestor de Estratégias e Planos	Reavaliar o dimensionamento da equipes de trabalho.	70	50	45	45
						Revisar o plano de cargos e salários				
						Formar novos profissionais				
	Aumento do lucro líquido	Lucro Líquido ÷ Faturamento x 100	%	Idem	Controlar os custos de cada serviço.	5	5	5	5	
					Efetivar reuniões quinzenais de custos com os encarregados e demais envolvidos.					
Aumento do faturamento	Faturamento anual	R\$	Idem	Buscar novas frentes de serviços.	2.400.000,0	3.120.000,00	2.500.000,00	2.800.000,00		
				Intensificar os relatórios de inspeção.						
8.3. Clientes e mercados	Fortalecimento da marca pelos convites recebidos	Número de convites recebidos de clientes novos ou existentes	Qtd	Co-gestor de clientes	Divulgar os serviços através de site e de palestras.	-	2	3	12	
	Aumento da carteira de clientes	Número de novos clientes	Qtd	Idem	Divulgar a organização através de mala direta, palestras e site.	3	2	3	5	
	Aumento de clientes ativos	Número de clientes ativos há mais de 1 ano	Qtd	Idem	Manter os clientes informados de todas as atividades da organização.	5	7	10	10	

ERSPECTIVAS	INDICADORES				PRINCIPAIS AÇÕES	METAS				
	NOME	FORMULAÇÃO	UND	RESP.		2006	2007	2008	2009	
8.4. Sociedade	Custo por danos ambientais	Custo anual dos danos causados ao meio ambiente.	R\$	Co-gestor de Sociedade	Intensificar Educação Ambiental	0	0	0	0	
	Investimento em QSSMARS	Valor anual investido em QSSMARS ÷ Faturamento anual x 100	%	Idem	Programar todos os investimentos em QSSMARS e estabelecer cronograma de ações.	3	3	3	3	
8.5. Pessoas	Aumento da escolaridade	Número de integrantes com segundo grau completo ÷ número total de integrantes x 100	%	Co-gestor de pessoas	Intensificar o acompanhamento daqueles que ainda não conseguiram concluir.	75,00	85,00	90,00	100,00	
	Satisfação no ambiente de trabalho	Número de integrantes satisfeitos no ambiente de trabalho ÷ número total de integrantes x 100	%	Idem	Avaliar semestralmente a satisfação com apoio de profissional capacitado.	-	91,00	93,00	95,00	
	Treinamento de pessoal	Horas totais de treinamento ÷ horas totais trabalhadas x 100	%	Idem	Rever o programa atual de treinamentos. Estabelecer cronograma para 2008/009.	3	3	3	3	
8.6. Informação e Conhecimento	Implementação do sistema de Tecnologia da Informação	Avanço, em percentual do programa de implementação do sistema de Tecnologia da Informação.	%	Co-gestor de Informação e Conhecimento	Rever programa de Tecnologia de Informação.	-	25	55	80	
					Acompanhar mensalmente o avanço de sua implementação.					
8.7. Processos	a) Processos Principais	Procedimentos documentados	Número de procedimentos documentados ÷ número total de procedimentos x 100	%	Co-gestor de Processos	Envolver todos os integrantes na revisão dos procedimentos.	-	70	75	90
		Produtividade	Número de horas efetivamente produtivas ÷ Número de horas trabalhadas x 100	%	Idem	Intensificar o monitoramento de campo das horas produtivas	41,00	55,00	60,00	60,00
		Faturamento per capita	Faturamento total ÷ Número total de integrantes	R\$	Idem	Implantar campanhas de incentivo de produção	30.000,00	40.000,00	30.000,00	40.000,00
		Desempenho nos critérios da excelência	Pontuação obtida no Relatório da excelência	Nº	Idem	Monitorar mensalmente os resultados especificados no relatório.	101	130	150	200
	b) Processos de Apoio	Fidelidade dos Fornecedores	Número de fornecedores fiéis há mais de 1 ano.	Qtd	Idem	Programar reuniões semestrais com os fornecedores para revisar metas e atualizar dados.	-	-	50	70

### **c) Comunicação das estratégias, metas e planos**

Os integrantes da Concrete não são meros executantes, os mesmos colaboraram na elaboração do planejamento estratégico por meio do programa idéias inovadoras e participaram das reuniões do ciclo de planejamento 2008/2009.

Após a efetivação do planejamento estratégico, a alta gestão no café da manhã mensal, apresentou-o aos integrantes. Explanou-se quanto ao método de elaboração do planejamento estratégico, bem como, a visão, missão, estratégias, planos, metas, responsáveis e prazos.

As partes interessadas também foram convidadas e participaram do evento de apresentação do planejamento estratégico.

Os integrantes, clientes, fornecedores e parceiros receberam uma cartilha contendo o planejamento estratégico 2008/2009. Além disso, os fornecedores e parceiros contaram com informações referentes ao processo de relacionamento com a gestão administrativa e de suprimentos.

### **d) Realização do monitoramento da implementação dos planos de ação**

Mensalmente, são realizadas reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico, em que a alta gestão e todos os gestores se reúnem para analisarem como está a implementação dos planos de ação e o alcance das metas.

### 3. CLIENTES

#### a) Segmentação dos mercados e os clientes-alvo

A Concrete tem atuação regional nos mercados: Residencial, Comercial e Químico-Petroquímico. O seu segmento-alvo é o mercado das indústrias química, e petroquímica, do nordeste brasileiro.



#### b) Identificação das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais

As necessidades dos clientes são identificadas após análise do seu perfil, levando-se em consideração critérios como: durabilidade, preço, atendimento aos requisitos de segurança e cumprimento de prazos. Tais necessidades dos clientes normalmente são expressas nos contratos.

Periodicamente, são realizadas visitas técnicas e comerciais aos clientes atuais, potenciais e ex-clientes, verificando se as necessidades reais são compatíveis

com as que foram identificadas e se há alteração destas durante a efetivação do serviço.

Diante da relevância do contrato da Braskem, as visitas e reuniões técnicas e comerciais ocorrem de forma rotineira, uma vez que o **co-gestor de clientes**, e o **co-gestor de produção** encontram-se disponíveis nas instalações da Braskem. Desta forma, as necessidades inerentes aos serviços são discutidas, analisadas e compreendidas juntamente com os gestores da Braskem em tempo real.

### c) Divulgação da marca e dos produtos

Para o fortalecimento da marca previu-se a manutenção do site Concrete, bem como a realização de palestras técnicas. A divulgação da marca Concrete Ltda., bem como as ações voltadas para melhoria e desenvolvimento da organização, é feita por meio dos canais de comunicação apresentados na figura Cc1.

**Fig. Cc1 – Divulgação da Marca**

ITEM	CANAL DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÕES
1	JORNAL FLASH CONCRETE	Divulgação de ações e informações pertinentes da empresa.
2	SITE CONCRETE FOLDERS INFORMATIVOS	Divulgação de serviços e informações atualizadas da empresa. Divulgação sobre ações ou programas internos.
4	EVENTOS, PALESTRAS E CURSOS	Divulgação por meio de patrocínio, participação em eventos, disponibilização de funcionários e etc.
5	COMUNIDADE DE NETWORKING	Divulgação de publicações técnicas de integrantes da Concrete.
6	VISITAS TÉCNICAS E COMERCIAIS	Divulgação da empresa e dos serviços a clientes atuais e potenciais.

O uso dos meios de comunicação e marketing permite que a Concrete promova um relacionamento estreito com os clientes e o mercado em geral, que passam a conhecer a empresa por meio de informações precisas e seguras, gerando uma imagem positiva e confiável.

No contrato Braskem, os canais de comunicação mais utilizados são: o jornal Flash Concrete, folders informativos, visitas técnicas e comerciais, cafés da manhã mensal, participação em eventos, cursos ou palestras realizados no Núcleo de Práticas de Gestão.

#### d) Tratamento das reclamações ou sugestões

As solicitações, sugestões e reclamações recebidas, são filtradas e encaminhadas para os respectivos gestores responsáveis. O tratamento é de responsabilidade de cada gestor, ficando os mesmos com a competência de gerar as ações corretivas para cada caso, bem como os respectivos retornos, conforme fluxo denominado GR (Gestão de Reclamações).

As informações obtidas são utilizadas para a identificação de ações, objetivando a melhoria dos processos e serviços. A Concrete disponibiliza canais de relacionamento com os clientes, sendo os principais apresentados na figura Cd1, primando por um bom relacionamento com os clientes e partes interessadas.

**Fig. Cd1 – Canais de Relacionamento**

CANAL DE RELACIONA	INFORMAÇÕES
<b>VISITAS TÉCNICAS E COMERCIAIS</b>	Atendimento personalizado que trata também de assuntos ligados a atendimento, qualidade e outros.
<b>TELEFONE CENTRAL</b>	Atendimento telefônico onde faz-se registros de solicitações, reclamações ou sugestões.
<b>E-MAIL</b>	Atendimento eletrônico que recebe sugestões, solicitações ou reclamações.
<b>SITE</b>	Atendimento eletrônico que indica o endereço comercial e faz link para envio de e-mail.

No contrato da Braskem, atualmente, as reclamações, solicitações, sugestões ou elogios são transmitidos via telefone ou e-mail.

## **e) Avaliação da satisfação dos clientes**

Os clientes da Concrete contam com o co-gestor de clientes, que é o responsável pela comunicação com os clientes, antes, durante e após o serviço. Nestes contatos é avaliado o grau de satisfação dos mesmos. A satisfação dos clientes é discutida nas reuniões mensais de liderança, onde são analisadas as reclamações, sugestões e necessidades apuradas no dia-a-dia de cada contrato. As informações são apuradas e repassadas para os respectivos gestores, que definirão quais ações serão implementadas para atender às respectivas demandas.

No contrato Braskem, nas visitas ou reuniões técnicas e comerciais, avalia-se a satisfação e oportunidades de melhorias. O co-gestor de clientes da Concrete é o responsável por receber os resultados destas e avaliar junto aos gestores da Braskem as possíveis melhorias a serem implementadas.

## **4. SOCIEDADE**

### **a) Identificação e tratamentos dos impactos sociais e ambientais**

A Concrete se relaciona com a comunidade da cidade de Camaçari, e demonstra preocupação com o meio ambiente e o bem-estar da comunidade local.

A responsabilidade sócio-ambiental é uma característica da Concrete desde a sua constituição. Os aspectos e impactos sociais e ambientais dos serviços, processos e instalações, sempre foram objetos de atenção, e a partir de 2001, as ações foram sistematizadas.

Em relação aos impactos relacionados à segurança e saúde dos integrantes, a Concrete possui práticas como:

- PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- AST – Análise de Segurança da Tarefa;
- Programa Interno de Segurança;
- PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional;
- Fornecimento de EPI's e EPE's ;
- Além de treinamentos específicos relacionados.

Em relação aos impactos relacionados ao meio ambiente, decorrentes da geração de resíduos, a Concrete possui práticas como:

- Educação e orientação de todos os integrantes na destinação correta de resíduos como papéis, plásticos, sacos de cimento, dentre outros para a reciclagem, alinhada com os valores da empresa e dos clientes;
- Destinação dos resíduos como papéis, plásticos, papelão, dentre outros, para a reciclagem em parceria com a COOPMARC – Cooperativa de materiais recicláveis de Camaçari;
- Armazenamento e destinação de resíduos como restos de tintas e solventes, materiais contaminados, dentre outros, em recipientes adequados objetivando posterior envio para empresas de tratamento especializadas, de acordo com orientações da Braskem.

#### **b) Identificação e análise dos requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões sócio-ambientais**

A Concrete mantém-se informada a respeito dos requisitos legais por meio das respectivas gestões.

Cada gestor é responsável por estar buscando informações atualizadas sobre os requisitos legais aplicados às atividades de sua gestão.

Além disso, freqüentemente os processos passam por auditorias, que verificam o atendimento de tais regulamentações.

Qualquer pendência ou sanção de cunho social ou ambiental é tratada como prioridade máxima e ações mitigadoras são imediatamente adotadas, visando minimizar os possíveis impactos por ela ocasionados.

A Concrete busca atender a todas as exigências legais e conseqüentemente contribuir para o **bem comum** e a **paz social**.

### **c) Estímulo e envolvimento da força de trabalho nos projetos sociais**

A Concrete, além de promover e apoiar projetos sociais, estimula o desenvolvimento do comprometimento de todos os seus integrantes, de modo a potencializar o engajamento da equipe nas causas da empresa.

### **d) Seleção dos projetos sociais a serem desenvolvidos**

Programas e ações são implementados visando contribuir para o desenvolvimento econômico e sócio-cultural da comunidade, e a conscientização sócio-ambiental dos integrantes.

Os programas e ações sociais que são desenvolvidos são escolhidos com base no seu grau de alinhamento aos princípios organizacionais e, as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Na reunião mensal da alta gestão e gestores, são apresentados os potenciais projetos, que são discutidos e selecionados para aplicação pela organização. Nesta mesma reunião, são definidos responsáveis, prazos e metas.

A figura Ad1 apresenta as principais ações e programas da empresa e o reflexo destas nos integrantes.

**Fig. Ad1 – Programas sócio-ambientais**

<b>PROGRAMAS</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Palestras educativas no café da manhã</b>	Conscientizar os integrantes sobre questões sócio-ambientais, promovendo o conhecimento de trabalhos nesta área e incentivando a participação.
<b>Apoio à Creche Esperança III</b>	Estreitar relações com a comunidade local e contribuir para a manutenção da creche.
<b>Apoio à cultura e manifestações locais</b>	Estreitar relações com a comunidade local e contribuir para a difusão da cultura e das manifestações locais.
<b>Núcleo de Práticas de Gestão da Excelência</b>	Estreitar relacionamento com as partes interessadas através de eventos diversos como palestras, cafés da manhã, cursos de dança, capoeira, musicais, dentre outros.

A Concrete, objetivando maior conscientização sócio-ambiental das partes interessadas, lançou em 2009 dois novos programas.

A Concrete em seu processo de seleção e qualificação dos fornecedores / parceiros, incluiu critérios de atendimento aos requisitos de QSSMARS (Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Responsabilidade Social) e cooperação com projetos sócio-ambientais.

Os projetos apoiados pela Concrete são divulgados junto aos fornecedores e parceiros, objetivando o conhecimento e integração dos mesmos aos projetos.

O Programa Ação Social tem como objetivo estreitar relações com as famílias dos integrantes e comunidade local, conscientizando e promovendo atividades relacionadas à QSSMARS (Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Responsabilidade Social).

A Concrete não apenas busca a conscientização dos integrantes, o programa “Ação Social” visa conscientizar as famílias do papel assumido pela empresa e de como cada um pode colaborar assumindo práticas de responsabilidade sócio-ambiental.

### CONCRETE VALORIZANDO GÊNEROS E INCENTIVANDO O SOCIAL



## 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

### a) Identificação das necessidades do sistema de informação

A identificação de necessidade de informações é feita por todos os integrantes.

A alta gestão verifica as necessidades de informações que venham a sustentar a análise e o bom desempenho global dos resultados da empresa durante o ciclo de planejamento estratégico.

Os gestores, durante as operações diárias, levantam as necessidades de informações que sustentem o exercício da liderança, a tomada de decisões e o exercício das atividades rotineiras.

Os integrantes durante as operações diárias levantam as necessidades de informações que venham a sustentar o exercício das atividades rotineiras.

A Concrete utiliza para esta análise, dados advindos de fontes, tais como: artigos técnicos em livros, revistas, jornais, internet, seminários, palestras, cursos especializados, dados setoriais ou comerciais advindos do sindicato patronal ou do cliente, procedimentos, instruções de trabalho, normas, artigos técnicos e internet.

A Concrete busca manter um banco de informações atualizado e que dê suporte às suas operações diárias. A empresa dispõe de arquivos físicos e eletrônicos, os quais são manipulados pelas gestões competentes.

O fluxo de informações ocorre por meio de rede interna de computadores, e-mails, malotes, dentre outros.

## **b) Tratamento da segurança das informações**

Desde 2008, a Concrete implantou o comitê da tecnologia da informação, responsável por definir meios de assegurar a integridade de disponibilidade das informações.

Diante da vulnerabilidade da comunicação via e-mails, fruto do acesso pouco restrito de integrantes, foram criadas contas de e-mails com distribuição seletiva de senhas de acesso e auditorias periódicas, o que evitou o acesso irrestrito de todos os integrantes a determinadas informações, assegurando a integridade.

As informações disponibilizadas em meio físico, possuem normas internas que definem regras de arquivamento e de disponibilização de informações.

A disponibilidade das informações por meio eletrônico foi assunto de algumas reuniões do comitê de tecnologia da informação, visto que os problemas com equipamentos constantes impediam o fluxo contínuo de informação.

Através do comitê de tecnologia da informação, efetivou-se contrato de manutenção dos equipamentos de informática. O backup e cópias de segurança em CD, pen-drive ou servidor, também garantem a segurança das informações.

O sistema é continuamente avaliado e melhorado após análise nas reuniões do comitê de tecnologia da informação.

## **c) Obtenção e atualização de informações comparativas**

A empresa vem trabalhando no sentido de sistematizar o processo de Benchmarking nas suas diversas perspectivas.

Para cada perspectiva as informações comparativas serão utilizadas para compor anualmente um plano de Benchmarking objetivando criar uma base comparativa atualizada dos indicadores de desempenho global, metas estabelecidas no planejamento estratégico e dos pontos de melhoria contínua.

Os mecanismos de captação das informações comparativas são:

- Contatos com empresas concorrentes;
- Visitas técnicas;
- Compartilhamento das informações de outras empresas através de seminários e reuniões;
- Repasses de informações de outras empresas obtidas dos clientes;
- Análises de publicações;
- Contratação de empresas especializadas em práticas de Benchmarking ;
- Pesquisas na internet;
- Participação de reuniões técnicas, congressos, seminários, com entidades referências no ramo da construção civil, como o IBRACON (Instituto Brasileiro do Concreto) que é fonte de referência na obtenção de informações comparativas pertinentes no quesito de tecnologias e materiais utilizados por outras empresas e entidades de Pesquisa.



#### **d) Compartilhamento e retenção de conhecimentos geradores de diferenciais para a organização**

O capital intelectual da Concrete é atualizado através das capacitações de sua equipe técnica que são realizados com base no programa de gestão de pessoas. As principais capacitações são descritas no critério 6 – Pessoas - deste relatório.

A atuação de especialistas para integrarem a equipe técnica da Concrete, agrega novos conhecimentos e experiências e se dá através das práticas de recrutamento e seleção executada pela co-gestão de pessoas. Estes compartilham o conhecimento no dia-a-dia e em palestras internas sobre determinado tema.

A manutenção deste conhecimento ocorre pelo arquivamento físico e eletrônico. Na empresa são mantidos projetos, normas, procedimentos, políticas organizacionais, materiais didáticos das diversas capacitações para consultas, registros e instruções de trabalho e acervo da biblioteca.



## 6. PESSOAS

### a) Definição e implementação da organização do trabalho

A Concrete organiza-se de forma participativa desde sua fundação em 1996, e todos os integrantes envolve-se nas tomadas de decisões.

A força de trabalho da Concrete totaliza 64 integrantes, divididos em 62 efetivos, e 02 aprendizes.

A alta gestão adotou o conceito da gestão de excelência em substituição ao conceito tradicional de gerência geral, e de gestão dos diversos processos, em substituição das gerências dos setores, apresentado no perfil.

Tal conceito foi adotado como forma de alinhar-se com os termos e conceitos do programa “Compromisso com a Excelência”, e seus respectivos critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional.

A força de trabalho está dividida em pólos de trabalho: Escritório central, unidades Braskem e em unidades de outros clientes.

Todos os integrantes são responsáveis pela melhoria dos processos, uma vez que ao se reportar ao seu líder direto e respectivo gestor, estes apreciarão as idéias propostas de melhorias e apresentarão na reunião de gestão, onde se avaliará a possibilidade de implementação.

A Concrete possui comitês multifuncionais e grupos de trabalho, dos quais gestores e integrantes participam definindo, avaliando e implementando melhorias nos processos. A figura Pa1 apresenta os principais comitês.

**Fig. Pa1 – Comitês ou Grupo de Trabalho**

<b>COMITÊ OU GRUPO DE TRABALHO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<b>Comitê de Gestão da Excelência</b>	Avaliação e melhorias do SGE – Sistema de Gestão da Excelência.	<b>Gestores e Integrantes</b>
<b>Comitê de Tecnologia da Informação</b>	Avaliação das necessidades e implementação de ações e melhorias na tecnologia da informação.	<b>Gestores dos processos de apoio e Integrantes</b>
<b>Grupo por área de trabalho</b>	Avaliação e melhoria do trabalho da equipe na área de operação.	<b>Líderes operacionais e Integrantes da área de trabalho</b>
<b>Comitê de Produtividade</b>	<b>Avaliação das necessidades e implementação de melhorias objetivando aumento da produtividade.</b>	<b>Gestor da produção, Gestores dos processos de apoio e Líderes operacionais.</b>

**b) Seleção interna e externa; Contratação**

A Concrete possui uma equipe altamente qualificada e preza muito por isso. No momento da seleção, atendendo a requisitos de clientes e aos seus próprios princípios organizacionais, busca por pessoas com no mínimo um bom nível de escolaridade e que busquem aprimoramento contínuo.

A seleção inicia com a indicação do surgimento de uma nova vaga, que é feita pelos responsáveis da área de trabalho para a co-gestão de pessoas. A co-gestão de pessoas de posse do aviso de vaga em aberto, identifica primeiramente se dentre os integrantes da empresa existem qualificados para assumir a vaga: em caso afirmativo, a alta gestão é notificada da existência de vaga e dos possíveis integrantes a serem promovidos; em caso negativo, a alta gestão é notificada da existência da vaga e solicita-se autorização para a abertura de seleção externa.

O processo de seleção externa consiste no anúncio da vaga, captação de candidatos que após análise de currículos, serão contatados e encaminhados para prova escrita, entrevista, exame de segurança ocupacional e exames médicos. Todas estas etapas são eliminatórias.

Sendo aprovado no processo seletivo, o candidato deve levar os documentos para efetivação da contratação e participar de um treinamento inicial básico. Sua apresentação se dará no café da manhã para todos os integrantes e na frente de serviço para o encarregado e equipe de trabalho.

### **c) Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento**

A Concrete em seu planejamento estratégico 2008/2009, no que se refere à perspectiva aprendizado e crescimento – capital humano, definiu como objetivo a promoção da especialização técnica da força de trabalho.

As ações principais consistem na promoção do aumento da escolaridade básica dos integrantes e na melhoria contínua da capacitação profissional dos mesmos.

O integrante da Concrete é incentivado a traçar a sua evolução profissional, dando a empresa suporte por meio de qualificação e oportunidades reais de evolução.

Por exemplo, quando o integrante alcança o nível de ajudante prático e encontra-se próximo de torna-se um profissional, os gestores solicitam que os encarregados diversifiquem as atividades, de forma que se dê uma visão geral das diversas atividades profissionais. Logo após este período, os encarregados e gestores, em constante contato com o integrante, questionam a área de interesse.

Quando na empresa surge a necessidade do profissional na mesma área que a de interesse do integrante, não se contrata um novo, mas solicita-se da co-gestão de pessoas um curso para qualificação e preparação do mesmo integrante para assumir a colocação.

Desta forma, a Concrete desenvolve e capacita, demonstrando o valor que dá aos integrantes.

#### **d) Definição e desenvolvimento dos programas de capacitação**

O desenvolvimento de todos, explorando ao máximo seu potencial, é objetivo da Concrete no Programa Gestão de Pessoas, concretizado através dos cursos e treinamentos diversos.

A Concrete possui uma visão holística da capacitação, de seus integrantes.

Os programas de capacitação abrangem desde a promoção da escolaridade básica (ensino médio completo) até cursos de pós-graduação.

Os cursos que objetivam a promoção da escolaridade, de formação profissional e superior, são externos e administrados durante a semana, à noite, ou em finais de semana. Os principais são apresentados na figura Pd1.

Os treinamentos para profissionalização ou atualização, podem ser externos ou internos.

**Internos:** Formação em tecnologia das construções e com foco em QSSMARS.

**Externos:** Formação em tecnologia das construções (novidades no mercado) e na profissionalização ou atualização nos diversos processos.

Todo o programa de capacitação e desenvolvimento harmoniza as necessidades da empresa e dos integrantes.

Além dos treinamentos já citados, é válido ressaltar que no âmbito do desenvolvimento da cultura da excelência, houve em 2006, a capacitação de 10

integrantes nos critérios de excelência; e após isso sempre uma equipe é treinada e preparada para compreender e aplicar os critérios de excelência na organização.

A alta gestão também participou de treinamento na Fundação Nacional da Qualidade. Demonstrando-se com isso, que a cultura da excelência, encontra-se disseminada em todos os processos da Concrete e que conta com a participação e envolvimento de todos.

**Fig. Pd1 – Principais Cursos de Formação**

<b>CURSOS DE PROMOÇÃO DA ESCOLARIDADE, FORMAÇÃO PROFISSIONAL OU SUPERIOR</b>
Técnico de Meio Ambiente – Escola CETTPS
Graduação Pedagogia – Faculdade FAMEC
Graduação Engenharia de Produção – Faculdade FAMEC
Graduação Engenharia Ambiental – Faculdade FAMEC
Graduação Administração – Faculdade FAMEC
Graduação Direito – Faculdade FAMEC
Pós-Graduação Gestão Integrada – Faculdades FJA
Pós-Graduação em Direito Ambiental – Rede de Ensino Luis Flávio Gomes

#### **e) Identificação de perigos e tratamento de riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia**

Gerir as questões de Proteção Ambiental, Higiene Industrial, Segurança e Saúde dos integrantes com as mesmas prioridades que as questões de produção e, em contínuo aperfeiçoamento, com ênfase na prevenção, são os objetivos da Concrete. Disseminando as informações disponíveis sobre os riscos e os efeitos de sua atividade, com reflexo na Segurança, Saúde, Ergonomia e Meio Ambiente.

A Concrete possui em seu quadro um profissional habilitado por meio de cursos e treinamentos especificados, com o objetivo de avaliar e disseminar as melhores práticas em ergonomia.

A Concrete se preocupa em prover aos seus integrantes condições de permanência e convívio nos estabelecimentos onde desenvolvem suas funções, em

consonância com a Política de Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente. Para tanto, se utiliza das práticas exemplificadas na figura Pe1.

**Fig. Pe1 – Práticas Relacionadas a Segurança e Saúde**

<b>DDSSMA</b>	<b>Diálogos Diário de Segurança, Saúde e Meio Ambiente</b>
<b>USO DOS EPI'S ADEQUADOS</b>	<b>Equipamentos de Proteção Individual</b>
<b>ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE PCMSO</b>	<b>Programa de Controle Médico em Saúde Ocupacional</b> Tem por objetivo estabelecer parâmetros mínimos a serem observados, cabendo à empresa informar os riscos existentes e auxiliar na elaboração e implementação do Programa, e deve estar articulado com o disposto em outras NR's.
<b>CONSTRUÇÃO E CONTROLE DO PPP</b>	<b>Perfil Profissiográfico Previdenciário</b>
<b>ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PPRA</b>	<b>Programa de Prevenção de Riscos Ambientais</b> Tem por objetivo analisar cada atividade, para que sejam identificados os riscos ambientais, de segurança e saúde existentes, e determinar os níveis de riscos, ações e controles.
<b>EMIÇÃO E CONTROLE DE PT</b>	<b>Permissão de Trabalho</b>
<b>ESTUDO PRELIMINAR DOS RISCOS E PROTEÇÃO DAS ATIVIDADES COM A AST</b>	<b>Análise de Segurança do Trabalho</b>
<b>ESTUDO PRELIMINAR DOS RISCOS E PROTEÇÃO DAS ATIVIDADES COM A APP</b>	<b>Análise Preliminar de Perigo</b>
<b>IMPLANTAÇÃO E USO DO SESMT</b>	<b>Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho</b> Tem por objetivo promover a saúde e proteger a integridade física do trabalhador no local do trabalho conforme NR-04.

**f) Avaliação da satisfação**

A avaliação da satisfação dos integrantes é feita diariamente através dos contatos diários com os gestores.

No café da manhã, sempre os integrantes têm a oportunidade de expor o que os afligem, reclamando, sugerindo ou também elogiando o que apreciaram.

Além da avaliação diária, anualmente ocorre a pesquisa de satisfação, que avalia a satisfação referente aos aspectos profissional, equipe de trabalho e relacionamento, suporte dos processos de apoio, comunicação, reconhecimento e motivação, e felicidade e espiritualidade.

Periodicamente, também ocorrem pesquisas de satisfação dos integrantes referente a um determinado processo da empresa.

Apesar de tudo isso, nem sempre tudo acontece como se deseja, porque as circunstâncias que podem trazer insatisfação estão presentes no dia a dia do cidadão.

Portanto, a Concrete procura conhecer os reais motivos que geram insatisfação, para que desta forma possa tomar as providências necessárias de melhoria.



## 7. PROCESSOS

### a) Determinação dos requisitos aplicáveis aos processos principais e de apoio

Após identificados as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas, estes dados são utilizados em ciclos de planejamento estratégico e transformados em requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio.

### **b) Controle dos processos**

Os processos são controlados de acordo com os objetivos e metas estabelecidos nos planos de ação respectivos, pelo co-gestor de processos. Os resultados parciais são analisados trimestralmente nas reuniões de planejamento.

### **c) Análise e melhoria dos processos**

Os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados durante as reuniões mensais de gestão, onde se observa as condições de realização dos processos, a metodologia e tecnologia utilizada, as práticas do mercado e outros fatores.

Quando há necessidade de modificação dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, a alta gestão e os gestores realizam reunião para análise e definições de modificações, posteriormente, reúnem-se com os integrantes para a comunicação e busca de oportunidades de melhoria.

A alta gestão e os gestores realizam reuniões com os integrantes de sua gestão, objetivando a comunicação e busca de oportunidades de melhoria, que serão apresentadas em reunião posterior, visando-se a definição das melhorias a serem implementadas.

Todos os integrantes são responsáveis pela melhoria dos processos, visto que ao se reportar ao líder direto e respectivo gestor, estes apreciarão as idéias propostas de melhorias e apresentará na reunião de gestão, onde se avaliará a possibilidade de implementação.

### **d) Seleção dos fornecedores**

Todas as aquisições são realizadas através da co-gestão técnica, administrativa e financeira, que identifica os fornecedores através de visitas, folders, catálogos, sites da internet, feiras de exposições, recomendações de terceiros, e através de consulta a empresas especializadas em determinados serviços.

Os fornecedores são agrupados em dois grupos:

**Grupo A** – Fornecedores de materiais e equipamentos.

**Grupo B** – Fornecedores de serviços.

O grupamento é definido conforme produto fornecido.

Os fornecedores potenciais ao efetuarem o primeiro contato com o co-gestor técnico, administrativo e financeiro, receberão a instrução de acessarem o site institucional [www.concretelta.com](http://www.concretelta.com), onde se encontram todas as diretrizes do processo de seleção, avaliação e qualificação dos fornecedores.

Também, on line encontra-se a ficha de cadastro, que deverá ser preenchida e encaminhada ao co-gestor técnico, administrativo e financeiro. No cadastro, são solicitadas informações como razão social, CNPJ, Inscrição estadual, dados para contato, site, ramo de atividade, capital social, informações bancárias, produtos / serviços oferecidos, principais fornecedores e clientes.

Ao receber o cadastro, o co-gestor técnico, administrativo e financeiro, entra em contato com o fornecedor em potencial e informa que deve preencher a um questionário para a avaliação de pré-fornecimento, que se encontra on line também.

A avaliação de pré-fornecimento divide-se em duas etapas, e vale 100 pontos:

**1º ETAPA** – Avaliação de pré-fornecimento.

**2º ETAPA** – Avaliação dos requisitos de QSSMARS.

A avaliação de pré-fornecimento consiste na avaliação dos fornecedores nos critérios estabelecidos pela Concrete. A avaliação de pré-fornecimento equivale a 80% da nota final.

Após o envio da avaliação de pré-fornecimento, o co-gestor técnico, administrativo e financeiro entra em contato para marcar a visita de um representante da Concrete nas dependências do fornecedor e se avaliar os requisitos de QSSMARS – Qualidade, Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Responsabilidade Social.

A avaliação dos requisitos de QSSMARS equivale a 20% da nota final. Os critérios da avaliação e a nota final, após apuradas, serão encaminhados ao fornecedor/ parceiro que tem o prazo de 48h para apresentar recurso. O fornecedor / parceiro que obtiver nota final igual ou superior a 6, será selecionado e fará parte do quadro de fornecedores da Concrete.

#### **e) Envolvimento e comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização com os valores e princípios organizacionais**

A Concrete mantém um excelente relacionamento com os seus fornecedores, especialmente, com os que atuam diretamente nos processos da organização.

Estes participam de reuniões com o co-gestor técnico, administrativo e financeiro, que sempre os atualiza em relação aos valores e princípios organizacionais. Estes fornecedores participam de eventos na empresa e em parceria promovem treinamentos técnicos aos integrantes.

Todos os fornecedores receberam a cartilha do planejamento estratégico 2008/2009 que explica sobre quais são os valores e princípios da Concrete, bem como, qual o papel do fornecedor junto à empresa auxiliando no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

#### **f) Elaboração e gerenciamento do orçamento**

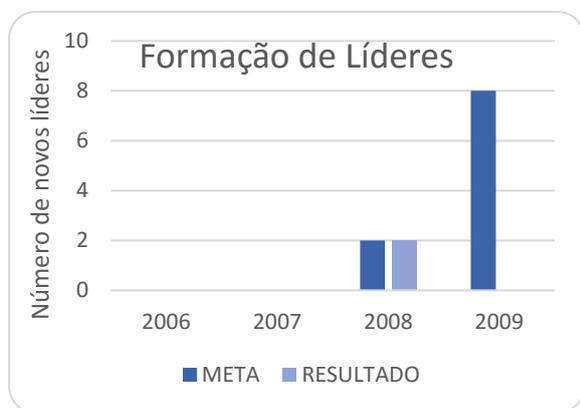
A Concrete elabora o seu orçamento trimestralmente após a compilação de dados fornecidos pelas diversas gestões. As previsões de receita são elaboradas pela **gestão de planeamento e contratos** com horizonte de 3 (três meses).

## 8. Resultados

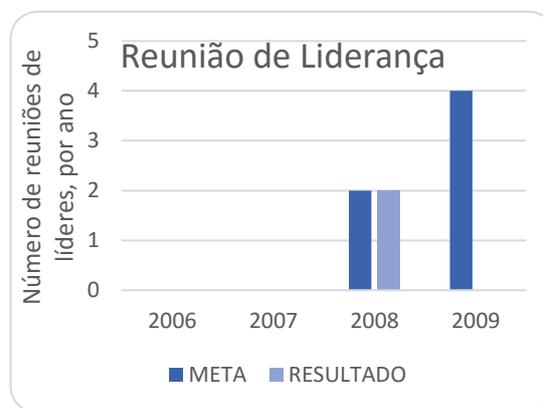
Todas as ações descritas neste relatório visam resultados otimizados para a organização. Estes resultados são acompanhados através dos indicadores para cada perspectiva, que foram apresentadas no critério2 – Estratégias e Planos. Os gráficos a seguir demonstram os resultados dos indicadores de desempenho global da organização.

### 8.1. Liderança

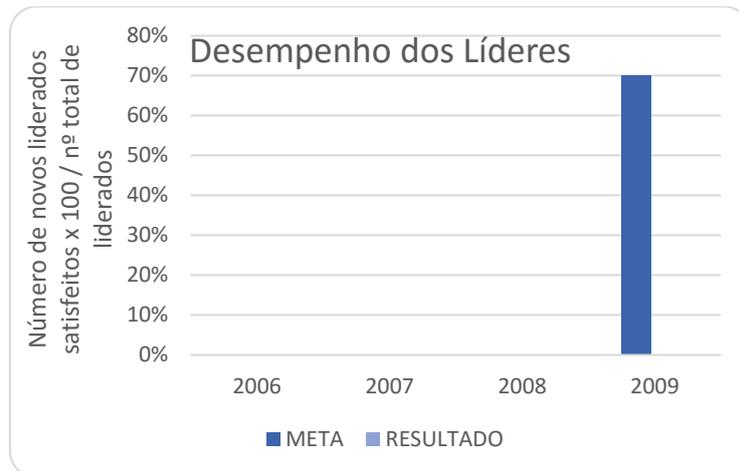
#### a. Reunião de Liderança



#### b. Formação de Líderes



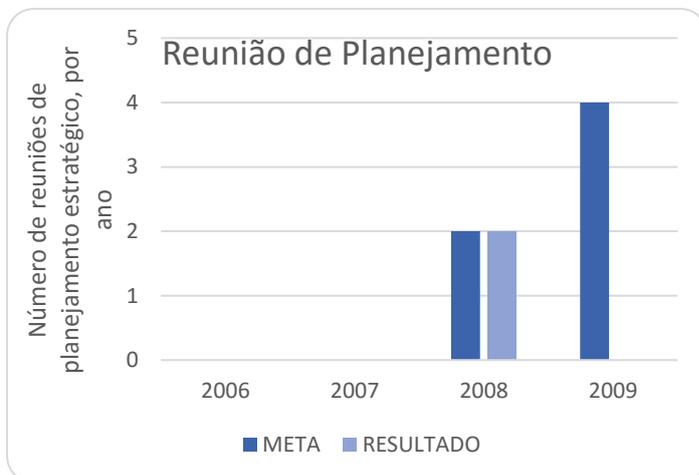
#### c. Desempenho dos Líderes



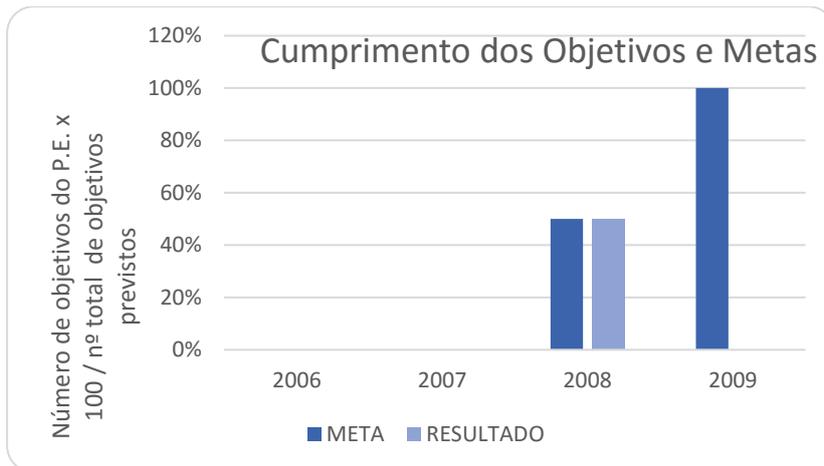
## 8.2. Estratégias e Planos

### a. Planejamento Estratégico

#### a.1. Reunião de Planejamento

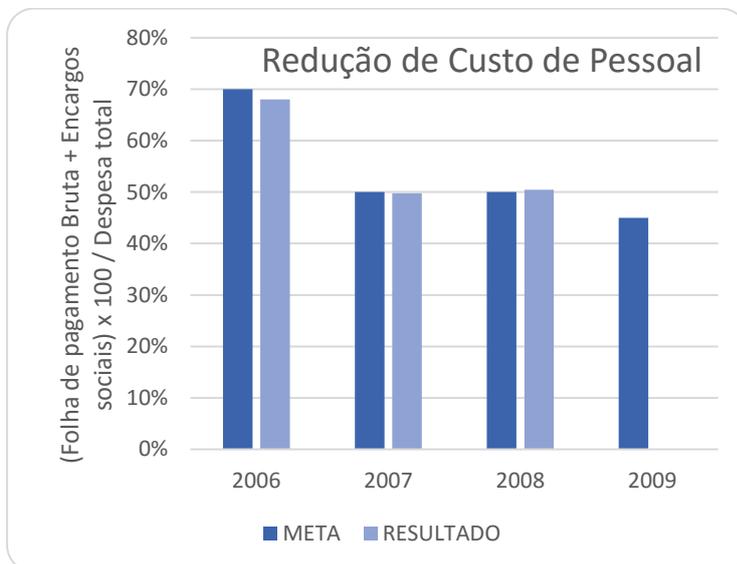


#### a.2. Cumprimento dos objetivos e metas

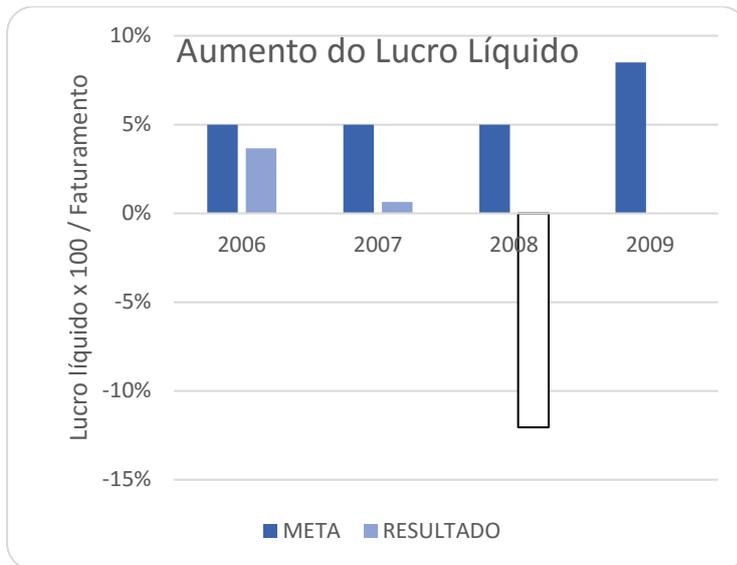


## b. Econômica – financeira

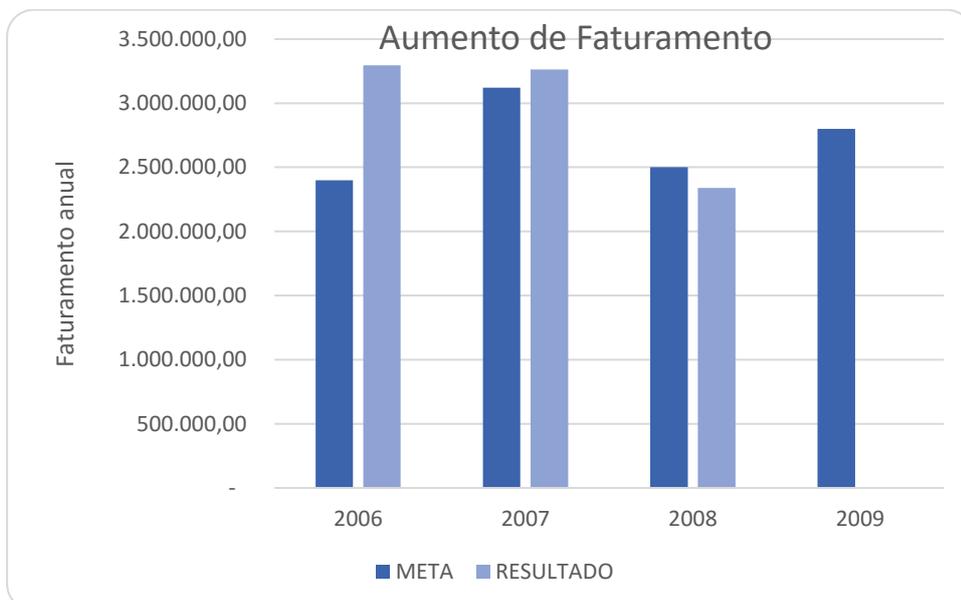
### b.1. Redução de custo de pessoal



### b.2. Aumento do lucro líquido

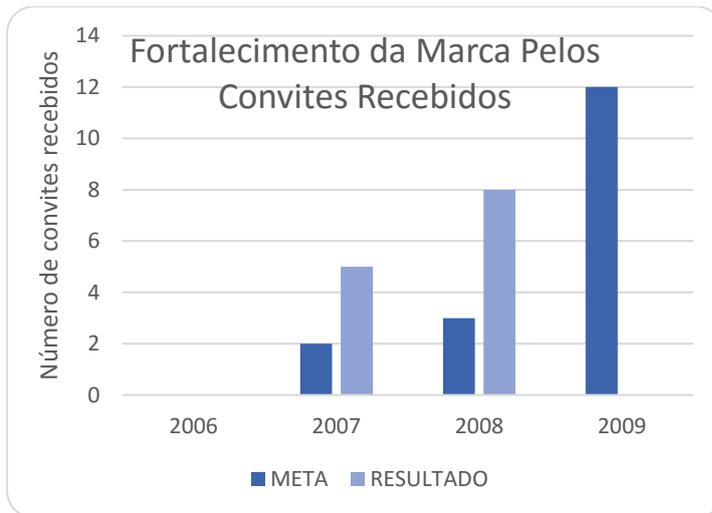


### b.3. Aumento do Faturamento

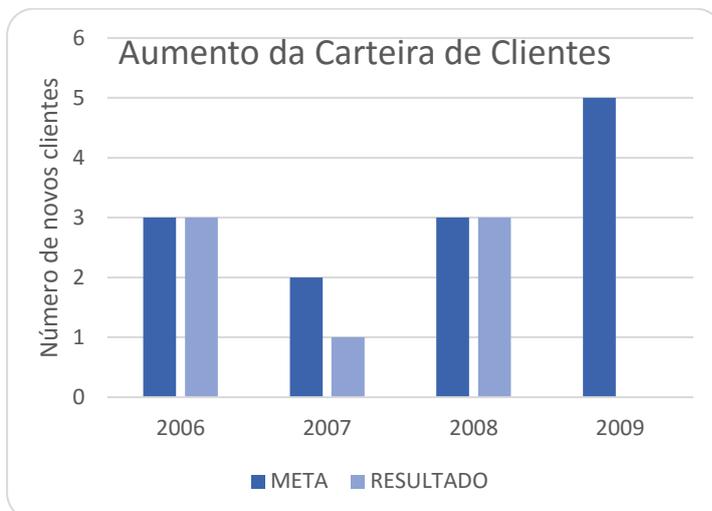


## 8.3. Clientes e mercados

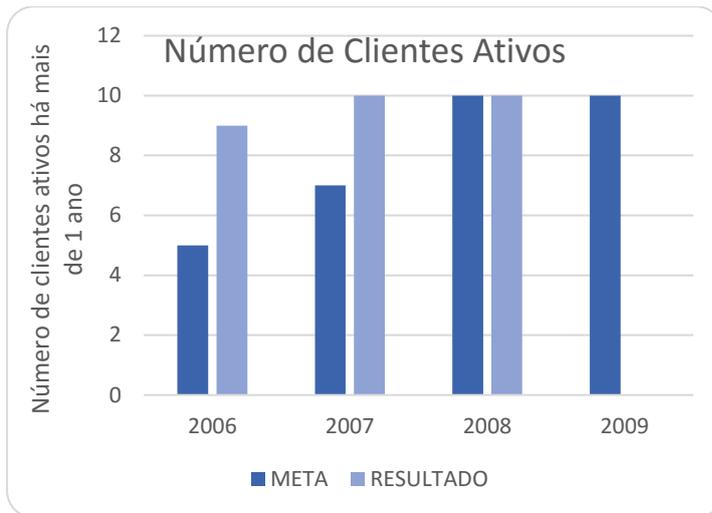
### a. Fortalecimento da marca pelos convites recebidos



### b. Aumento da carteira de clientes

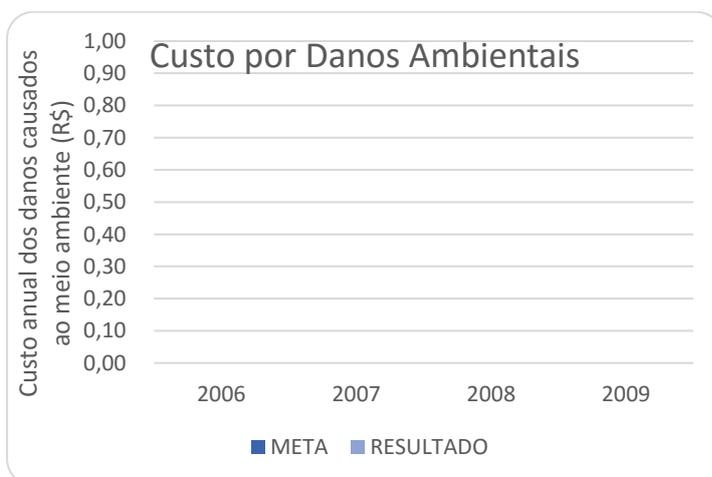


### c. Aumento do nº de clientes ativos

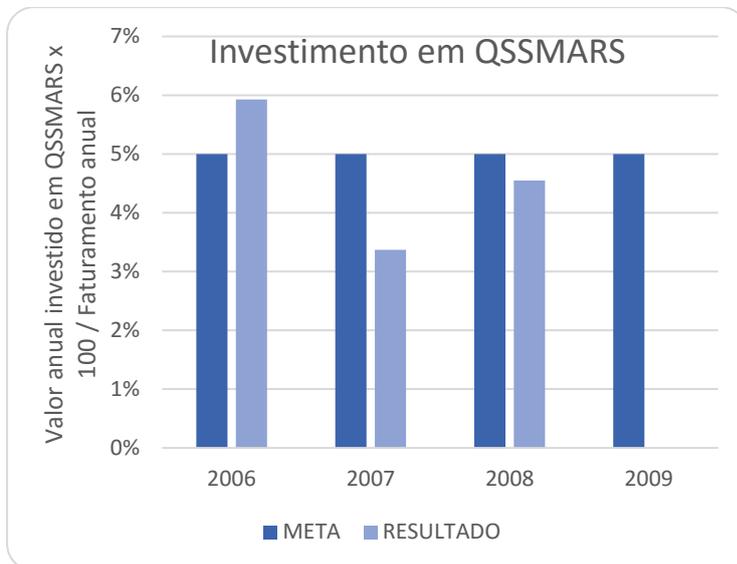


## 8.4. Sociedade

### a. Custo por danos ambientais

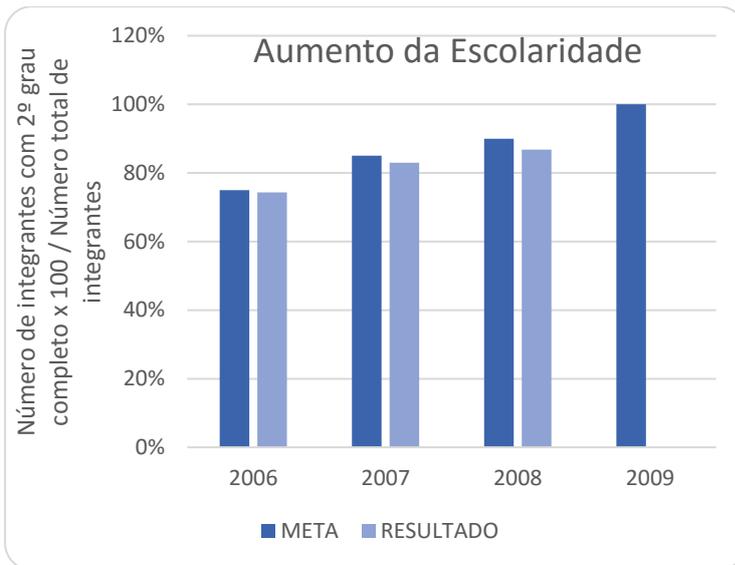


## b. Investimento em QSSMARS

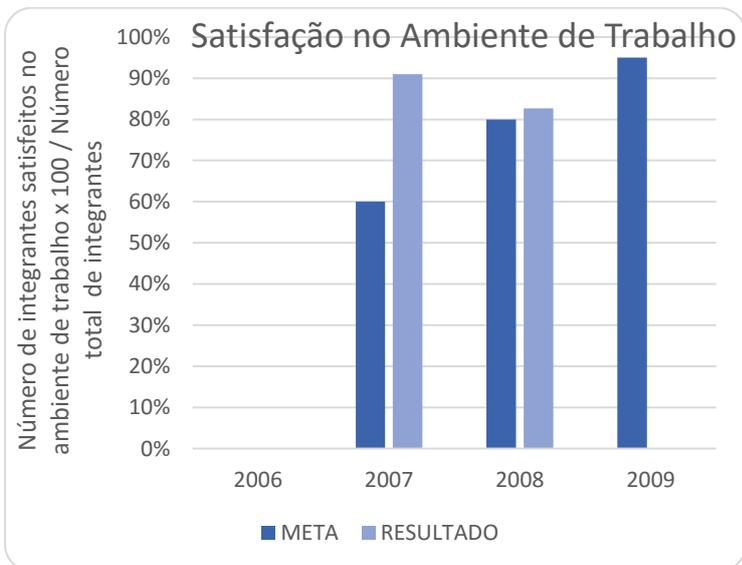


## 8.5. Pessoas

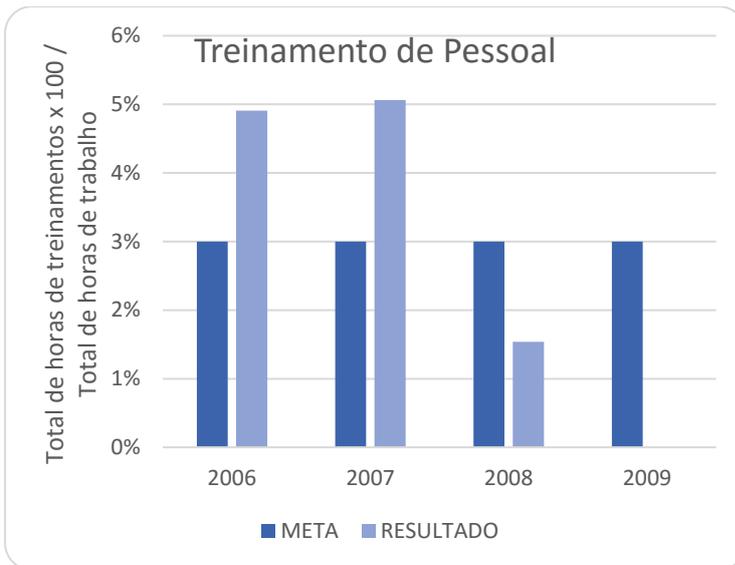
### a. Aumento da escolaridade



### b. Satisfação no ambiente de trabalho

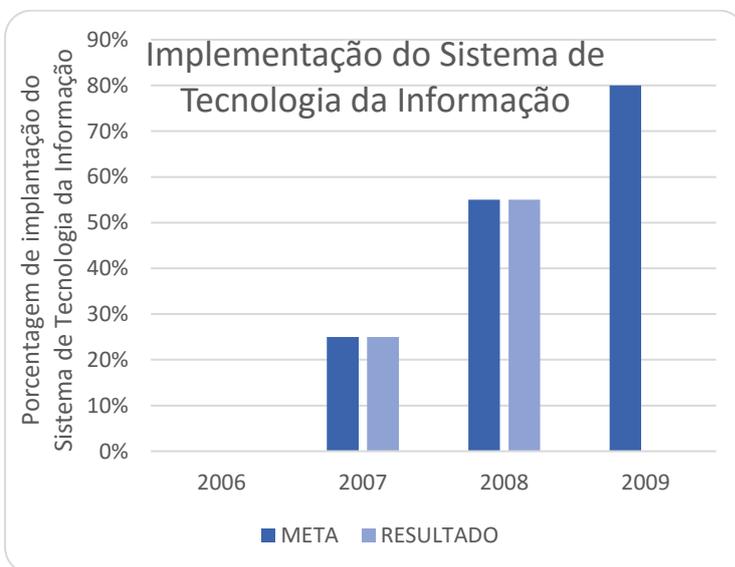


### c. Treinamento de pessoal



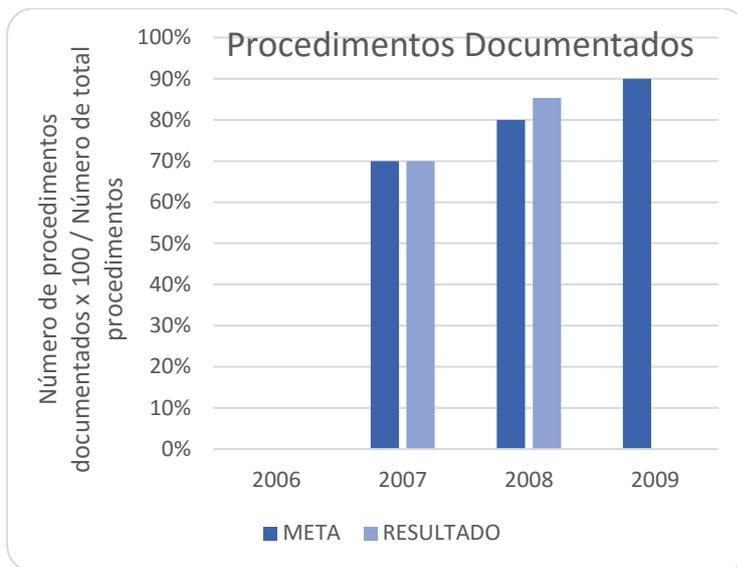
## 8.6. Informações e conhecimento

### a. Implementação do Sistema de tecnologia de Informação

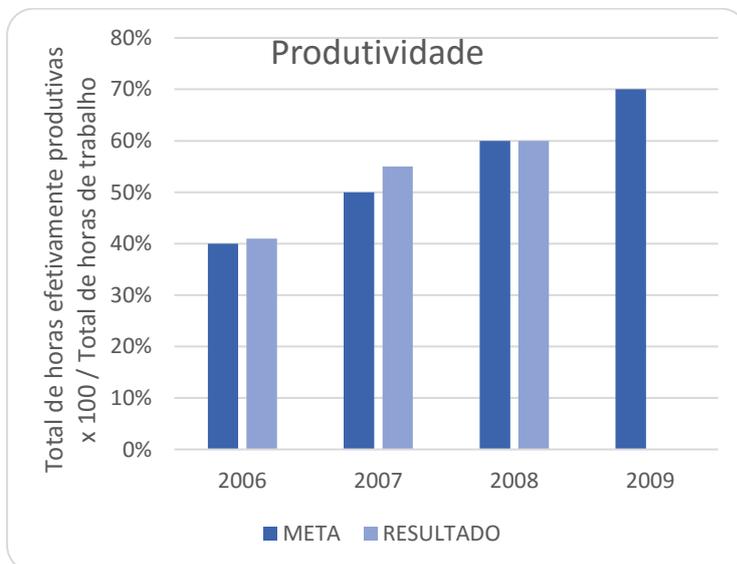


## 8.7. Processos

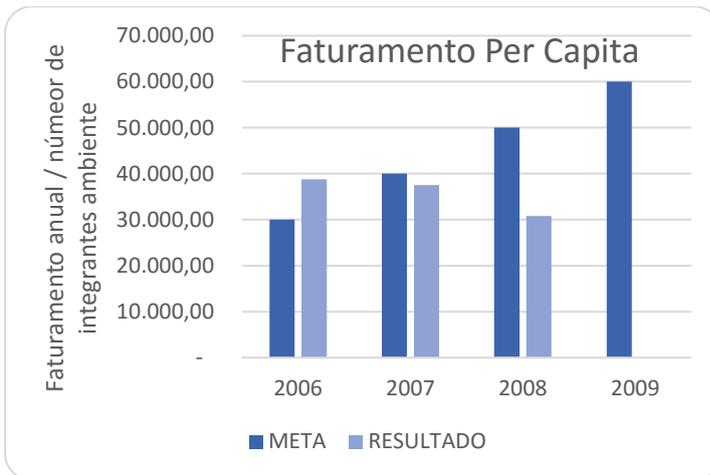
### a.1. Procedimentos documentados



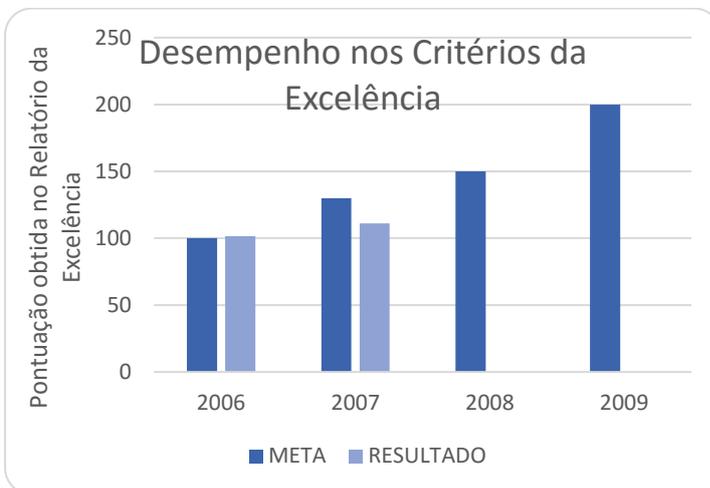
### a.2. Produtividade



### a.3. Faturamento Per Capita

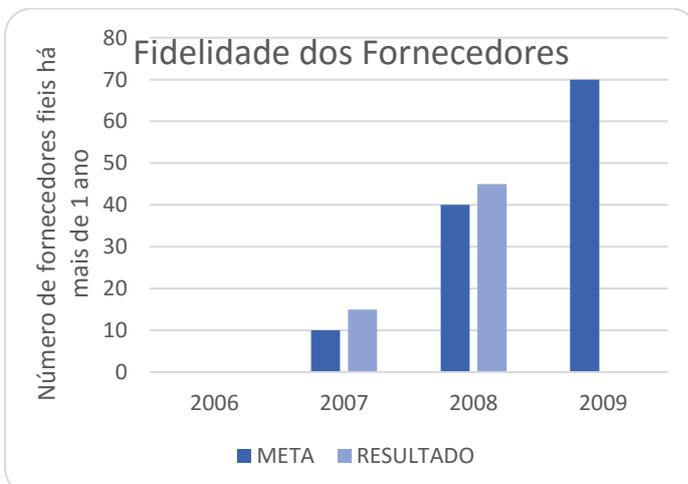


#### a . 4. Desempenho no Critério da Excelência



#### b. Processos de apoio

##### b.1. Fidelidade dos fornecedores



## GLOSSÁRIO

APR – Análise Preliminar de Riscos

DDT – Diálogo Diário Técnico

DDSSMA – Diálogo Diário de Saúde, Segurança e Meio Ambiente

FAMEC – Faculdade Metropolitana de Camaçari

FJA – Faculdades Jorge Amado

Fluxo de GR – Fluxo de Gestão de Reclamações

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

IBRACON – Instituto Brasileiro do Concreto

PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PLR – Participação de Lucros e Resultados

QSSMARS – Qualidade, Segurança, Saúde, meio Ambiente e Responsabilidade Social

SGI – Sistema de Gestão Integrada

SSMA – Segurança, Saúde, Meio Ambiente

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social das Indústrias

## COMITÊ DE EXCELÊNCIA

O Relatório da Gestão 2009 é resultado de um trabalho de auto-avaliação coordenado pelo comitê de gestão de excelência composto da seguinte forma:

**Gestor da Excelência** – Roberto Fernando dos Santos Farias

**Coordenação dos Subcomitês** – Roberto Fernando dos Santos Farias

**Liderança** – Alfredo Silva dos Santos

**Estratégias e Planos** – Sérgio Carlos dos Santos Gouveia

**Clientes** – Vailson Teixeira de Carvalho

**Sociedade** – Maria Auxiliadora Farias Jacob

**Informações e Conhecimento** – Norberto Silva dos Santos

**Pessoas** – Maria Auxiliadora Farias Jacob

**Processos** – Norberto Silva dos Santos

**Resultados** – Roberto Fernando dos Santos Farias



**ORGULHO DE SER CONCRETE**