



FACULDADE ESPÍRITO SANTO - FAES CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS

HELIOMARCO ALVES ROCHA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A ADMINISTRAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS NA FÁBRICA DE PRÉ-MOLDADOS DA INCOLAJES GALPÕES  
NO PERÍODO DE 2014 A 2016: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

EUNÁPOLIS - BA 2022

HELIOMARCO ALVES ROCHA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A ADMINISTRAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS NA FÁBRICA DE PRÉ-MOLDADOS DA INCOLAJES GALPÕES  
NO PERÍODO DE 2014 A 2016: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

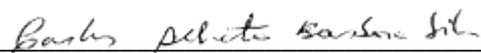
Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
em Administração de Empresas apresentado à  
Faculdade Espírito Santo, como requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto B. Silva

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A ADMINISTRAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS NA FÁBRICA DE PRÉ-MOLDADOS DA INCOLAJES GALPÕES  
NO PERÍODO DE 2014 A 2016: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

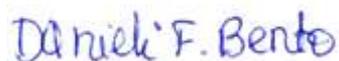
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Faculdade Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA



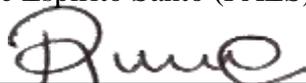
---

Prof. Dr. Carlos Alberto Barbosa Silva (Orientador)  
Faculdade Espírito Santo (FAES)



---

Profa. Danieli Ferreira Bento  
Faculdade Espírito Santo (FAES)



---

Profa. Rosângela Cardoso Silva de Oliveira  
Faculdade Espírito Santo (FAES)

Aprovado em 17 de Setembro de 2022.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço esse trabalho primeiramente ao Divino Mestre Jesus, que é a fonte de luz e de toda consciência e sabedoria. Agradeço aos meus amigos, familiares, professores/as responsáveis por cada gota de conhecimento agregado a esse oceano de informações que é o curso de administração de empresas. Agradeço ao coordenador do curso de administração Prof. Carlos Alberto, que bravamente lutou para que esse momento fosse possível para aqueles que buscavam sua orientação, quero também agradecer ao meu amigo Dr. Gilson Porto que me deu a oportunidade de conhecer a PNL (Programação Neuro Linguística), abrindo as portas de um inconsciente adormecido, que me trouxe até esse momento e me fez enxergar a importância da eterna busca pelo saber.

## RESUMO

Diante do crescimento da demanda e expansão da Incolajes Galpões e Pré-Moldados em Eunápolis e região, se fez necessário a contratação de mais mão de obra para impulsionar e acompanhar esse crescimento. Esse trabalho objetiva mostrar os resultados positivos de uma administração antes e após uma gestão estratégica voltada para o desenvolvimento de competências, aprimoramento do conhecimento do colaborador e o desenvolvimento de líderes no pátio de fábrica, aplicadas de forma estratégica à gestão de pessoas pelo encarregado de produção. De acordo com Ribeiro (2019), a gestão de pessoas é a área que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos, haja vista a necessidade de ter colaboradores cada vez mais engajados na missão, visão, valores e objetivos da empresa. Chiavenato (1999) acredita que a gestão de pessoas está ligada com a cultura organizacional da empresa, suas características e o negócio da organização. Este trabalho é dividido em duas etapas: a primeira conta com uma pesquisa bibliográfica, realizada através da leitura de artigos científicos, livros, dissertações, e teses, a segunda etapa é apresentada como uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, um estudo de caso vivenciado dentro de uma fábrica de Galpões e Pré-Moldados, tendo como objetivo identificar falhas na linha de produção para buscar soluções na geração de resultados positivos no faturamento financeiro da empresa e no aumento significativo da produção industrial de pré-moldados, visando mostrar a expansão na área da construção civil na cidade de Eunápolis e os impactos positivos de uma cultura organizacional estratégica de uma gestão voltada para o desenvolvimento de competências e de lideranças.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Desenvolvimento de líderes. Desenvolvimento de competências.

## ABSTRACT

In view of the growth in demand and expansion of Incolajes Galpão Pré-Moldados in Eunápolis and region, it was necessary to hire more labor to boost and accompany this growth. This work aims to show the results of an administration before and after a strategic management focused on the development of competences, improvement of the employee's knowledge and the development of leaders in the factory yard, applied in a strategic way to the management of people by the production manager. According to Ribeiro (2019), people management is the area that has undergone the most changes and transformations in recent years, given the need to have employees increasingly engaged in the company's mission, vision, values and objectives. Chiavenato (1999) believes that people management is linked to the company's organizational culture, its characteristics and the organization's business. This work is divided into two stages: the first has a bibliographic research, carried out through the reading of scientific articles, books, dissertations, and theses, the second stage is presented as a qualitative and quantitative exploratory research, a case study experienced within a Sheds and Precast Factory, with the objective of identifying failures in the production line to seek solutions to generate positive results in the company's financial income and in the significant increase in the industrial production of precast, aiming to show the expansion in the construction area civil society in the city of Eunápolis and the positive impacts of a strategic organizational culture of management focused on the development of skills and leadership.

**Keywords:** Strategic management. Leader development. Skills development.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sala Encarregado de Produção e Almoxarife. ....	25
Figura 2 - Setor de Ferragem e Armação. ....	26
Figura 3 - Galpão de Ferragem e Armação .....	27
Figura 4 - Galpão setor de Concretagem. ....	28
Figura 5 – Estoque de Tesouras Pré-Moldada .....	30
Figura 6 – Estoque marcação de Pilares .....	31
Figura 7 - Galpão de Blocos Pré-Moldado .....	32
Figura 8 - Estoque de Blocos e Pavimentos Incolajes 1 .....	33
Figura 9 - Estoque de Blocos e Pavimentos Incolajes 2 .....	34

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
<b>Percurso metodológico .....</b>	<b>11</b>
UMA ANÁLISE SWOT DO CHÃO DE FÁBRICA .....	12
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: FORÇAS E FRAQUEZAS .....	13
<b>Sobre as forças .....</b>	<b>13</b>
<b>Sobre as fraquezas .....</b>	<b>14</b>
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	16
<b>Sobre as oportunidades .....</b>	<b>16</b>
<b>Sobre as ameaças .....</b>	<b>17</b>
RESULTADO DA ANÁLISE SWOT DA INCOLAJES GALPÕES .....	18
<b>Em relação às Forças .....</b>	<b>18</b>
<b>Em relação às Fraquezas .....</b>	<b>18</b>
<b>Em relação às Oportunidades .....</b>	<b>18</b>
<b>Em relação às Ameaças .....</b>	<b>18</b>
GESTÃO ESTRATÉGICA E ADMINISTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	19

UM RELATO DE EXPERIÊNCIA .....	22
<b>A gestão estratégica e a administração de competências .....</b>	<b>23</b>
<b>Reestruturação do chão de fábrica .....</b>	<b>24</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS .....	36

## INTRODUÇÃO

Toda indústria ou organização busca maneiras para elevar o padrão de produção da sua empresa, seja pelo objetivo de melhorar o faturamento financeiro, a qualidade do seu produto, a redução dos custos, ou a satisfação dos clientes. Mas um fator que sempre vai estar diretamente ligado com essa necessidade de crescimento é a mão de obra. Buscar maneiras de superar os desafios e os riscos de um crescimento desordenado é algo que muitas organizações vêm tentando fazer ao longo do tempo. Na visão de Chiavenato, organizar uma empresa é um desafio tão ou mais difícil do que a própria criação de uma empresa.<sup>1</sup>

Diante do crescimento da procura por métodos construtivos mais práticos com menor tempo de execução, como os pré-moldados, a demanda e expansão da fábrica Incolajes Galpões e Pré-Moldados em Eunápolis e região, se fez necessário a contratação de mais mão de obra para impulsionar e acompanhar esse crescimento do mercado da construção civil. Conseqüentemente, um aumento de recursos humanos precisa ser coordenado de forma eficiente e organizada, mitigando perdas, gerenciando custos e qualificando seus profissionais. Andréia Ribas e Cristiana Duran afirmam que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso<sup>2</sup>.

Essa pesquisa visa mostrar o aumento significativo da produção de pré-moldados, do aumento do faturamento, da organização e do nível de satisfação dos clientes, parceiros e colaboradores da Incolajes Galpões, passando da visão metodológica mecanicista da administração científica e clássica de Taylor e Fayol, que tem uma visão voltada mais para os resultados finais, métodos gerencias de tempo e movimento determinados na linha de produção, com foco apenas no resultado final, para uma abordagem mais neoclássica e moderna da administração, quando o foco passa a ser o colaborador, o engajamento dos profissionais que vão dando forma à empresa, do ponto de vista da cultura organizacional, na formação de novas lideranças e definindo o papel do administrador dentro do pátio da fábrica representado pelo encarregado geral de produção como um líder proativo e eficiente, que tem como objetivo e

papel primordial gerar resultados positivos, manter o padrão de qualidade, satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros, além de estar alinhado com o planejamento

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. <sup>2</sup> DURAN, Cristiana; RIBAS André. **Gestão de Pessoas nas organizações**. 2012.

estratégico financeiro da empresa. Uma liderança e uma administração empenhadas em planejar, organizar,

---

dirigir e controlar pessoas. O intuito principal é gerar uma maior receita e um aumento na produção no chão de fábrica.

Para tanto, buscou-se reunir informações com a finalidade de identificar e responder a seguinte problemática da pesquisa: Como a gestão estratégica de pessoas e a administração de competências puderam melhorar a produtividade nas indústrias, em especial na Incolajes Galpões e Pré-moldados em Eunápolis-BA, entre os anos de 2014 e 2016?

Portanto o objetivo dessa pesquisa é propor a gestão estratégica de pessoas e a administração de competências como meios de melhorar a produtividade nas indústrias, a redução dos custos e o aumento dos lucros nas fábricas de pré-moldados tendo como modelo a filial da Incolajes Galpões em Eunápolis-BA. Mostrando uma administração com foco na gestão estratégica de pessoas voltada para o desenvolvimento de competências, o aprimoramento do conhecimento do colaborador aplicado na prática, na linha de produção da empresa em um recorte temporal de dois anos, período em que o autor prestou serviços nessa organização.

Descrever e mensurar o panorama atual da produção de pré-moldados da Incolajes Galpões com o objetivo de propor melhorias. Fazer uma análise *SWOT* da empresa identificando os seus pontos fortes e fracos. Criar metas de produção com objetivos factíveis para saúde do estoque e cumprimento dos prazos de produção da indústria, analisando as oportunidades e ameaças do mercado da construção Civil. Desenvolver de forma estratégica a competência dos colaboradores para um melhor aproveitamento da mão de obra no chão de fábrica faz parte de alguns dos objetivos específicos dessa pesquisa. Que tem como importância científica mostrar através do estudo de caso exploratório quantitativo o aumento na produção de pré-moldados com base nos resultados obtidos através da gestão estratégica voltada para o desenvolvimento de competências dos colaboradores no período de 2014 a 2016 no pátio da fábrica.

Este trabalho objetiva também mostrar que é possível através de uma liderança estratégica de engajamento, promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento técnico dos colaboradores como novos líderes de equipes, a implantação de uma nova metodologia de trabalho e cultura organizacional na empresa, assim como a implantação de tomadas de decisões com base em um planejamento estratégico de gestão de pessoas voltado para a indústria da construção civil como modelo e base para futuras filiais da empresa. Para tanto se

fez necessário o levantamento de um relato de experiência que trouxesse de forma mais fiel possível a vivência do dia a dia desses colaboradores que de alguma forma contribuíram significativamente para que esse trabalho fosse desenvolvido e estudado para que melhorias sejam criadas em prol de novas filiais ou mesmo novas empresas do ramo da construção civil.

### **Percurso metodológico**

Esse trabalho foi dividido em duas etapas, a primeira conta com uma pesquisa bibliográfica, realizada através da leitura de artigos científicos, livros e pesquisas. A segunda etapa foi apresentada como uma pesquisa exploratória um relato de experiência do autor como encarregado de produção no pátio de fábrica, que descreve a situação atual da linha de produção, abordando pontos a serem melhorados, e os resultados alcançados com a reestruturação da fábrica com uma administração voltada para o desenvolvimento dos profissionais.

O presente trabalho descreve uma amostra de como a problemática abordada nesse relato de experiência pode ser respondida. Possui também um caráter estatístico quantitativo com objetivo de mensurar a produção da indústria antes e após a gestão estratégica de competências que, por sua vez, tem como objetivo o resultado qualitativo, mostrando as melhorias na produção, no engajamento dos colaboradores e resultado satisfatório para o consumidor final.

A fábrica da Incolajes Pré-Moldados Galpões possui uma área de grande extensão, localizada ao lado da BR 101, que dá acesso aos setores de produção, estacionamento dos caminhões, central de gás para abastecimento das empilhadeiras, galpão para estoque de cimento e o armazenamento de materiais de construção que vão para a montagem das obras. Possui uma área para armazenamento de areia, brita e peças de descarte, além do espaço para as “gaiolas” de produção de blocos de concreto que vão para o pátio após a cura, para ser embalado e empilhados em paletes de madeira.

## UMA ANÁLISE SWOT DO CHÃO DE FÁBRICA

O estudo dos pontos fortes e fracos da empresa através de uma análise *SWOT*, a gestão estratégica, o desenvolvimento dos colaboradores como novos líderes, a formação de equipes por setor, a implantação de uma nova metodologia de trabalho, a recompensa por meritocracia de comissionamento na empresa e a implantação de tomadas de decisões assertivas serão os principais pontos norteadores dessa nova cultura organizacional da Incolajes Galpões, transformando significativamente a cultura da empresa e dos seus colaboradores, se tornando um modelo de gestão para as demais filiais.

Para Kotler e Keller a análise *SWOT* é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*), e que se trata de um meio de monitorar os ambientes externo e interno de qualquer organização.<sup>2</sup> Já Daychoum, define a análise *SWOT* como uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário ou ambientes, sendo usada como base para a gestão e planejamento estratégico de uma organização.<sup>3</sup>

Para alcançar a mais alta qualidade em sua linha de produção, a redução de custos, a satisfação dos clientes e o engajamento dos colaboradores se faz necessário uma análise *SWOT* periódica em uma organização, corrigir e melhorar pontos fracos, desenvolver os pontos fortes e estar atento às oportunidades e ameaças do mercado externo. Essas são ferramentas estratégicas de um administrador de empresas, assim como de um encarregado de produção.

Descrever e mensurar o panorama atual do chão de fábrica e da produção de pré-moldados da Incolajes Galpões foi o primeiro passo para conhecer os pontos fortes e os pontos fracos da linha de produção, fazendo uma análise *SWOT* e identificando as suas forças e fraquezas.

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Edu. do Brasil 2012.

<sup>3</sup> DAYCHOUM, Merhi. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasil, 2013.

Para Idalberto Chiavenato o planejamento nas organizações sempre foi de reduzir a incerteza quanto ao futuro e quanto ao ambiente<sup>4</sup>. A análise *SWOT* é uma ferramenta indispensável para um planejamento de expansão e tomada de decisão, prevenindo e antecipando riscos de forma calculada, investindo em melhorias, de olho nas possíveis oportunidades do mercado. Destarte, é certo que, de posse das ferramentas e métodos administrativos corretos, é possível chegar a resultados positivos de forma estratégica em qualquer empresa.

---

## ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: FORÇAS E FRAQUEZAS

Neste trabalho, irei me ater apenas a alguns pontos principais que tratam da linha de produção e da expansão de mercado da fábrica Incolajes Galpões.

Na ótica de Chiavenato os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance.<sup>5</sup> Enquanto do ponto de vista de Daychoum, o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por eles mesmos<sup>6</sup>.

### **Sobre as forças**

As forças correspondem aos recursos e às capacidades da organização que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores, Daychoum.<sup>8</sup>

Dos pontos fortes da Incolajes, vale destacar a sua experiência e conhecimento na produção de galpões e blocos pré-moldados há mais de 38 anos no mercado da construção civil. Possui em sua filial um pátio de produção com mais de 10 mil m<sup>2</sup> de área, possibilitando uma vantagem em produção e estoque de produtos. Sua localização em Eunápolis - BA fica ao lado da BR-101, na saída da cidade, importante localização para recebimento de insumos como também escoamento da produção.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier 2003.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> DAYCHOUM, Merhi. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasil 2013. <sup>8</sup> Idem.

O conhecimento do produto, em conjunto com o conhecimento do mercado regional, faz com que a equipe do setor comercial da Incolajes Galpões seja uma referência em vendas no ramo de galpões para produtores de café e demais atividades do agronegócio que utilizam os seus produtos. Outro ponto forte, diretamente ligado à sua linha de produção, são os maquinários e veículos, máquinas industriais de produção de blocos em grande escala, caminhões com capacidade para suportar grandes cargas e formas de peças pré-moldadas, equipamentos que dão confiança e credibilidade na fabricação dos seus produtos.

---

### **Sobre as fraquezas**

Para Cristian Duran e André Ribas fraqueza é um fenômeno ou condição interna à instituição, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes.<sup>7</sup>

Uma das fraquezas da Incolajes que dificultavam o seu desempenho era a centralização das decisões administrativas, financeiras e do fornecimento de materiais para produção, que eram feitas em Colatina – ES dificultando o trabalho da filial, essa centralização desacelerava e ao mesmo tempo geravam atrasos na linha de produção. Os projetos arquitetônicos eram feitos, debatidos e resolvidos na matriz e repassados para a filial na Bahia, sem o alinhamento necessário com os encarregados do chão de fábrica que iria produzi-los, assim como a maior parte da administração da fábrica que era feito pela matriz. Compras, insumos, projetos, formas, contratos e muitas outras necessidades da linha de produção eram dependentes da Incolajes Colatina.

No período de janeiro a junho de 2014, todos os setores da linha de produção o chão de fábrica eram gerenciados por um único supervisor de obras, que ficava responsável pela concretagem das peças, produção de blocos, montagem dos galpões, logística de entrega das demandas internas e externas da fábrica, agendamento e entrega dos produtos nas obras do consumidor final, com experiência de técnicas construtivas rústicas, sem embasamento teórico e aprofundamento científico na área da construção civil e na gestão de pessoas. Um trabalho feito de forma empírica e muitas vezes improvisado com base em erros e acertos, criando um estoque de peças e produtos defeituosos, mal dimensionados e diferentes do padrão exigido pelas normas da ABNT.

---

<sup>7</sup> DURAN, Cristiana.; RIBAS André. **Gestão de Pessoas nas organizações**. 2012.

O prazo de produção era outro ponto negativo da Incolajes Galpões, seja de Blocos ou de projetos pré-moldados. A entrega e montagem não eram planejadas de forma estratégica, criando atrasos nas obras, gerando um aumento significativo no custo da produção, vícios em horas extras de colaboradores para suprir a demanda mal planejada, um alto custo na terceirização dos serviços que de forma emergencial eram contratados frequentemente, e a falta ou sobra de materiais nas obras, eram alguns dos fatores que faziam escoar o lucro da produção e passava uma imagem da empresa desacreditada em cumprir seus compromissos.

No pátio de fábrica, os setores de produção não se comunicavam, mesmo sendo

---

fundamental o alinhamento desses setores da concretagem com a ferragem para a produção dos galpões. A falta de mão de obra qualificada gerava uma rotatividade grande de funcionários, que por consequência tinha profissionais sempre em adaptação no pátio da fábrica. Toda informação era passada da matriz para o encarregado geral que repassava as informações para cada setor, ocorrendo interpretações diferentes do mesmo projeto, afetando o desempenho da produção.

## ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Sobre oportunidades e ameaças, Idalberto Chiavenato destaca que a análise externa significa um levantamento das condições externas do ambiente que rodeia a organização e que lhe impõe desafios (que precisam ser enfrentados) e oportunidades (que precisam ser aproveitadas).<sup>8</sup>

Para Merhi Daychoum, o ambiente externo, diferente do ambiente interno, não permite o seu controle, porém é fundamental para o sucesso da organização conhecê-lo com o objetivo de identificar e evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.<sup>9</sup>

### Sobre as oportunidades

De acordo com Cristian Duran e André Ribas, a análise do ambiente externo torna as pessoas mais aptas a implementar estratégias antecipatórias, a fim de deixar a organização beminformada e atualizada, com as principais tendências e demandas do mercado.<sup>12</sup> Assim como aumenta a capacidade de uma organização de alavancar oportunidades que vão surgir e prevenir com antecedência possíveis ameaças emergentes.

A crescente produção agropecuária na região, fez com que muitos produtores de café, pimenta, cacau e outras culturas agrícolas, vissem na construção pré-moldada uma alternativa rápida e eficiente na construção de galpões e secadores de café, impulsionando essa área da construção civil e abrindo portas para as empresas que atuam nesse ramo da construção na cidade de Eunápolis e região, sendo a Incolajes um destaque entre elas. A autorização do Governo Federal para a realização da construção de mais de 1.200 (um mil e duzentas) casas pelo programa *Minha Casa, Minha Vida*, na cidade de Eunápolis, contou com licitações de empreiteiras para o fornecimento de blocos pré-moldados. A Incolajes Galpões foi a principal fornecedora de artefatos pré-moldados do início ao fim desse projeto.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

<sup>9</sup> DAYCHOUM, Merhi. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasil, 2013. <sup>12</sup>

DURAN, Cristiana; RIBAS André. **Gestão de Pessoas nas organizações**. 2012.

Os artefatos de pré-moldados ganham destaque no mercado da construção civil por sua velocidade na montagem, praticidade, baixo custo, garantia de retorno rápido, durabilidade para a construção e produção em grande escala, considerando sua diversidade de produtos, como por exemplo, pisos intertravados, blocos de levante, terças para galpões, postes e mourões, além de lajes de concreto pré-moldado, criando um leque de clientes que buscam esses produtos e serviços.

Outra oportunidade nesse ramo da construção pré-moldada é o mercado local a ser explorado, devido à baixa quantidade de empresas concorrentes que atuam na área e principalmente na região do Extremo Sul da Bahia, sendo que a maioria das empresas que prestam esse tipo de serviço vem de capitais ou cidades mais desenvolvidas para atuarem em Eunápolis e região.

### Sobre as ameaças

As principais ameaças para a Incolajes Galpões pode ser uma alteração na política econômica do país, tributação fiscal, aumento no preço do combustível, baixa safra na produção agrícola na região, clima chuvoso desfavorável para colheita de café e pimenta. Outra ameaça nesse setor em desenvolvimento, são as empresas concorrentes vinda da Capital e regiões metropolitanas para se instalarem na região, forçando a disputa de preços e melhorias na entrega do produto e serviços, fazendo com que a empresa se mantenha sempre atualizada e com qualidade em seu atendimento.

Com base nos dados coletados da análise foi possível traçar uma tabela Matriz *SWOT* da fábrica Incolajes Galpões.

Tabela 1 - Resultado da matriz *SWOT* da Incolajes Galpões.

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Conhecimento de Mercado Marca Consolidada Maquinário e Equipamentos Produtos de alta Qualidade Grande potencial de Produção	Falta de liderança no pátio de Fábrica Erros e Desperdício na Produção Baixo estoque da Produção Excesso de Horas Extras Falta de planejamento Estratégico
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Crescimento do Mercado de Pré-Moldado Estrutura para atender grandes Empresas Região em Crescimento Econômico	Mudanças na Política Econômica País Entrada de Concorrentes no Mercado Impostos Federais e Estaduais

Pouca Concorrência na Região	Interferências Climáticas
------------------------------	---------------------------

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## RESULTADO DA ANÁLISE SWOT DA INCOLAJES GALPÕES

**Em relação às Forças:** A Incolajes tem conhecimento de mercado com (*know-how*) que se destaca da concorrência. Possui boa localização, maquinários e equipamentos necessários para produção de um produto de alta qualidade e em grande escala, de acordo com as normas técnicas exigidas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Possui uma equipe comercial de vendas forte e experiente na área que garante uma carteira de clientes cada vez mais fiéis aos seus produtos e serviços.

**Em relação às Fraquezas:** É fundamental para o desenvolvimento da filial em Eunápolis, começar a traçar objetivos para descentralizar a linha de produção da matriz, dando mais independência para filial desenvolver e alinhar com o chão de fábrica toda produção de blocos e pré-moldados. Com relação à gestão de pessoas no pátio da fábrica, se faz necessário um planejamento estratégico de desenvolvimento da mão de obra com tecnologias para uma produção cada vez mais eficiente com qualidade, quantidade e menor custo de produção, gerando um maior retorno financeiro. Gerenciar os setores da produção de blocos e galpões, setor de compras, entrega e montagem, com um encarregado de obras externo.

**Em relação às Oportunidades:** A Incolajes possui toda estrutura física para crescer no mercado local. Ter o conhecimento, a estrutura necessária para a entrega de um produto e serviços de alta qualidade é fundamental para se sobressair à concorrência no mercado da construção civil, e para fechar futuros negócios e contratos com empresas públicas e privadas, expandido a área da atuação da empresa na região do Extremo Sul da Bahia.

**Em relação às Ameaças:** É preciso estar atento às condições políticas e econômicas do que possam influenciar direta ou indiretamente no setor da construção civil do país, às intempéries climáticas da região no setor agropecuário regional que está diretamente ligado aos clientes em potencial da empresa. Ter um planejamento estratégico de redução de custos e qualificação da mão de obra para estar à frente da concorrência, se consolidando como uma empresa de destaque por sua qualidade nos produtos e serviços.

## GESTÃO ESTRATÉGICA E ADMINISTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para o desenvolvimento de uma organização, todo líder ou administrador precisa ter uma visão holística dentro da sua área de atuação, para identificar, corrigir e acrescentar, quando for preciso, ideias, conhecimento, experiência de causa, proatividade, sendo um exemplo na prática de soluções de conflitos. Assim que um plano estratégico de crescimento começa a ser elaborado com o direcionamento certo faz com que os resultados desses frutos venham ser colhidos.

Para Oliveira “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada”.<sup>10</sup> São pontos que fazem qualquer organização se destacar no mercado frente a concorrência, com geração de valor do seu produto ou na prestação de seus serviços, no auto grau de gerenciamento financeiro da empresa além da melhoria na cultura organizacional interna dos seus colaboradores.

De acordo com Dutra, a gestão de pessoas é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.<sup>11</sup> Segundo Chiavenato as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para chegar aos seus objetivos. Assim como as pessoas precisam das organizações para atingirem seus objetivos pessoais.<sup>12</sup>

O papel do encarregado de produção é analisar, mensurar e solucionar ruídos que possam interferir na linha de produção de uma indústria. Na Incolajes Galpões, empresa objeto de estudo deste trabalho, após uma estratégica análise *SWOT* pelo encarregado de produção, que identificou os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, as oportunidades e

---

<sup>10</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 17.

<sup>11</sup> DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A. 2013.

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 1999. <sup>16</sup>  
DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A, 2013, p. 57.

ameaças possíveis do mercado e da região, observou que no pátio da produção um alinhamento entre os setores seria fundamental para uma melhor produção.

Dutra diz que “O ambiente onde nos inserimos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível”.<sup>16</sup>

---

O encarregado deve desenvolver habilidades técnicas de colaboradores com mais tempo e experiência de empresa, ouvir e analisar ideias de colaboradores com mais competência em determinadas áreas da produção, replicando esse conhecimento para os auxiliares e estagiários com menor tempo de empresa. Criar e remunerar novos cargos de setores operacionais do chão de fábrica, dividindo os setores de produção e nomeando líderes, hierarquizando as funções de maior relevância para cada grupo de trabalho nos setores.

Sobre a remuneração, Dutra diz que a forma de reconhecer a valorização de uma pessoa dentro de uma organização é pela remuneração<sup>13</sup>. Tal remuneração é uma contrapartida do seu trabalho, podendo ela ser uma recompensa não salarial, exemplo a promoção de cargos de liderança, folgas em datas comemorativas e diversas outras maneiras.

De acordo com Souza e Vasconcelos sobre a meritocracia e a gestão de pessoas por competências:

Existe a hipótese que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, quando introduzido em uma organização, é capaz de produzir uma maior meritocracia, em função das suas práticas organizacionais, visto que, a competência é uma forma de se avaliar o indivíduo<sup>14</sup>.

Chiavenato expõe que em uma administração científica Taylorista, que tem a divisão do trabalho como método de organização operacional, pode elevar a produtividade do operário e a sua especialização em uma determinada tarefa qualquer.<sup>15</sup>

Dividir os setores de produção hierarquizando as funções de maior relevância para cada grupo de trabalho é uma forma de promover maior alinhamento na produção e engajamento dos colaboradores nos objetivos da empresa, direcionando de forma coordenada as atividades que envolvem colaboradores com diversos graus de conhecimentos, aplicados de forma estratégica.

---

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> SOUZA, Almir R. da Silva; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências**. EBAPE BR: Rio de Janeiro, 2021, p. 192.

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier 2011.

Já Chiavenato discorre sobre a forma de incentivos, recompensas salariais e prêmios por produção na administração científica da seguinte forma:

Uma vez analisado o trabalho, racionalizado as tarefas e padronizado o tempo para sua execução, selecionado cientificamente o funcionário e treinado de acordo com o método preestabelecido, resta fazer com que o operário colabore com a empresa e trabalhe dentro dos padrões de tempo previsto. Para obter essa colaboração do operário Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e de prêmios de produção<sup>16</sup>.

---

Tais métodos criam uma cultura de produção mais focada na eficiência do trabalho, pois o colaborador sabe que será remunerado pela sua produção. Quanto mais ele produzir dentro do seu tempo de trabalho, mais remunerado ele será. Exemplo de uma gestão estratégica voltada para o desenvolvimento de competências através da meritocracia. Na visão de Ribas e Duran e Ribas, um modelo de gestão de pessoas é constituído por uma combinação dos seguintes elementos:

**Princípios:** crenças e valores adotados pela organização; **Políticas:** diretrizes que orientam e integram os processos da organização; **Processos:** métodos usados para execução das várias atividades e obtenção dos resultados desejados; **Estilo de gestão dos gerentes:** modelos de comportamento e relacionamento. **O desenho organizacional, a estrutura específica de organização do trabalho e a forma pela qual o serviço é prestado aos clientes** também são elementos constituintes do modelo<sup>17</sup>.

Para todo gestor, de forma geral, em uma organização que possui um cargo de liderança, é um desafio com grandes responsabilidades. Se tratando da empresa objeto de estudo desse trabalho, o encarregado de produção responsável pela linha de produção da Incolajes Galpões e Pré-moldados necessita de um mínimo de conhecimento nas áreas de gestão de pessoas, técnicas de edificação civil, gestão do tempo e planejamento estratégico.

Saber utilizar as diversas habilidades dos colaboradores no setor de maior produção no pátio da fábrica, definir uma hierarquia de supervisores para cada setor, com objetivo de ter um melhor acompanhamento da quantidade e qualidade do trabalho produzido é algo que precisa de um planejamento e administração de competências sistemática, conhecer bem cada colaborador, sua função e importância dentro da empresa, habilidades, ambições e inspirações para crescer.

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus 2012, p. 60.

<sup>17</sup> DURAN, Cristiana; RIBAS André. **Gestão de Pessoas nas organizações**. 2012, p. 3. <sup>22</sup>

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

O foco maior é no desenvolvimento das pessoas para se chegar aos resultados, Dutra acredita que o foco no processo de transformação de relacionamentos entre líder e liderados, com mais flexibilidade e transparência são cada vez mais necessários para uma gestão efetiva<sup>22</sup>. Assim será possível, com uma administração voltada para o desenvolvimento de novas lideranças nos setores estratégicos do pátio de fábrica, direcionando recursos e esforços para a direção certa, um aumento significativo na linha de produção, no faturamento financeiro, assim como na satisfação dos colaboradores e na expansão da empresa para outras cidades.

---

## UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Com quase 38 anos de mercado, o Grupo Incolajes atua no ramo de construção civil desenvolvendo e produzindo pré-moldados e executando grandes obras. Sua matriz fica na cidade de Colatina-ES e a filial em Eunápolis-BA, atuando em todo Estado do Espírito Santo e Sul da Bahia. Em seu portfólio tem mais de 500 mil m<sup>2</sup> de obras concluídas e ampla experiência em construções. Em sua filial, objeto de nosso estudo de caso, o produto de maior procura são Estruturas pré-moldadas para galpões e blocos de Concreto.

A Incolajes Pré-Moldados Galpões em Eunápolis, conta com um pátio de fábrica bem amplo e necessário para sua linha de produção, seja para a fabricação ou estocagem e seus principais insumos da produção. Espalhados no pátio por setores como: Ferragens e Armação, Concretagem de galpões e peças pré-moldadas, Serralheria, Marmoraria e Fábrica de blocos e seus derivados, além de uma equipe externa responsável pelo transporte, montagem e manutenção das obras.

Os projetos são feitos na matriz em Colatina - ES por um engenheiro responsável que assina os projetos estruturais e repassa para a filial na Bahia. A filial conta com um setor administrativo financeiro, comercial, e Recursos Humanos, mas a maior parte da administração da fábrica e as decisões administrativas são conduzidas pela matriz. Assim como a compra de alguns insumos, equipamentos de segurança, ferramentas e muitas outras necessidades da linha de produção.

No início do ano, de janeiro a maio de 2014, todos os setores da linha de produção do chão de fábrica, eram gerenciados por um único supervisor de obras, que ficava responsável

pela demanda interna da produção e externa na entrega das obras, com experiência de técnicas construtivas mais rústicas, sem embasamento teórico e aprofundamento científico na área da construção civil e na gestão de pessoas.

Haja vista que faltava uma administração estratégica frente a linha de produção na empresa para alinhar a comunicação dos diversos setores e encarregados existentes no pátio da fábrica como os engenheiros e projetistas, os setores de montagem e construção, todos voltados para a expansão da Incolajes, que tem como visão ser reconhecida como empresa que compreende seus clientes, colaboradores e parceiros e tem como missão tornar possível o empreendimento dos outros através de esforços somados na construção civil.

### **A gestão estratégica e a administração de competências**

Diante do crescimento da demanda e expansão da fábrica Incolajes Galpões e PréMoldados em Eunápolis e região, se fez necessário a contratação de mais mão-de-obra para impulsionar e acompanhar esse crescimento de forma estratégica. A diretoria da empresa percebeu que era preciso uma liderança que estivesse mais presente nos setores de produção e que acompanhasse de perto o quanto estavam produzindo, o custo para se produzir e o lucro dessa produção. Com a contratação de um encarregado de produção com formação em Edificações e experiência em liderança, conciliado com autonomia que a empresa deu para este cargo, houve uma reestrutura no pátio da fábrica.

A primeira ação do encarregado de produção foi fazer uma análise *SWOT* do chão de fábrica, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, as oportunidades e ameaças possíveis que pudessem de alguma forma influenciar na sua linha produção industrial. Dessa análise, o encarregado identificou a necessidade de criar uma sala para o setor de produção e o início de formação da equipe de produção, visto que o pátio da fábrica tem uma grande extensão, não sendo eficiente para administrar e acompanhar a produção de cada setor ao mesmo tempo e com a mesma exigência na demanda da qualidade. Os projetos estruturais, estoque de peças, o abastecimento de insumos para a produção, a saída de materiais para as obras da Incolajes, a saída de materiais para as obras de clientes, e o principal, a qualidade dos materiais que eram produzidos no pátio da fábrica sob sua responsabilidade, além de muitas outras atividades que foram surgindo com a crescente demanda das vendas e da produção na filial.

Vale ressaltar que o recorte temporal desse relato de experiência do autor, iniciou-se em junho de 2014, onde, nesse início, a equipe de produção era formada apenas por um

encarregado de produção Técnico em Edificações e uma auxiliar, nesse período já existia um encarregado de obras que ficava responsável pela administração das obras e do setor de montagem das equipes externas da Incolajes.

Aos poucos essa equipe liderada pelo atual encarregado da produção, foi crescendo e se estruturando, chegando a ter sete colaboradores que ficavam responsáveis pela administração de toda a linha de produção de blocos e pré-moldados da Incolajes Galpões na filial em Eunápolis-BA, que segue a seguinte ordem: Um *Encarregado de Produção* (autor da pesquisa desse trabalho), um *Auxiliar de Produção*, uma *Gerente de logística da produção*, um *Almoxarife*, um *Projetista* e um *Estagiário* estudante de engenharia, somado ao *Encarregado de Obras*. Todos com sua devida função e importância no processo de expansão da empresa.

Para que uma gestão estratégica funcione é preciso criar um planejamento com uma série de objetivos que visam sanar ou corrigir falhas e erros identificados em uma análise inicial da empresa, que possam interferir na linha de produção. A existência de peças pré-moldadas fabricadas de forma errônea, a falta de estoque de cimento que paralisava a produção, principal insumo da produção de pré-moldados, e o atraso na entrega dos projetos, são exemplos de falhas que geravam prejuízo à imagem e ao financeiro da empresa, que precisou ser corrigido rapidamente.

O segundo objetivo do encarregado de produção foi alinhar estrategicamente a administração de competências com as novas mudanças e novas práticas de gestão da Incolajes Pré-Moldados, voltadas para o desenvolvimento de novas habilidades no pátio da fábrica com o intuito de ter colaboradores cada vez mais engajados com os objetivos da empresa, estabelecendo padrões e treinando os colaboradores, dando condições adequadas de trabalho, criando uma cultura global de cooperação de ambas as partes, seja dos colaboradores no engajamento no trabalho e objetivos propostos, como da empresa nas oportunidades de cargos e salários melhores, tudo isso para garantir a continuidade do clima organizacional na indústria.

Para Ênio Resende competência é a capacidade de aplicar o que se sabe, de realizar, de empreender, de resolver, de fazer.<sup>18</sup> Treinar e capacitar as pessoas certas fez com que fossem promovidos colaboradores com mais experiência no trabalho e liderança com seus pares, elevando o nível da qualidade do trabalho e profissionalismo nos setores da produção, motivando cada vez mais as equipes de cada área do chão de fábrica a se aperfeiçoarem para

---

<sup>18</sup> RESENDE, Ênio. **Competência, sucesso, felicidade**. São Paulo: Summus, 2008.

ser melhor remunerados, criando métodos e rotinas nos setores da produção e implantando a meritocracia como recompensa no alcance das metas pré definidas.

### **Reestruturação do chão de fábrica**

Onde antes era um pátio de fábrica com setores espalhados sem uma liderança para se reportar e uma estrutura física que dessem condições apropriadas de trabalho, uma administração mais científica onde a improvisação dava lugar ao planejamento e o empirismo à ciência, que agora era abordada pelo novo encarregado de produção, se tornou estruturas

---

departamentalizadas que seguiam um padrão de produção e uma metodologia em forma de engrenagem, onde um setor não poderia pular a etapa de um projeto sem que outro setor liberasse sua produção.

Figura 1 - Sala Encarregado de Produção e Almoxarifado.



**Fonte:** Arquivo pessoal do autor.

Diferente do que era antes, o setor final da produção que era a equipe de concretagem só dava início na fabricação das peças após a conferência do encarregado de produção na companhia do encarregado de armação de ferragens, em conferência com o projeto estrutural da obra. Reduzindo em 99% as chances de fabricar uma peça diferente do que estava no projeto.

Com a construção da sala do encarregado de produção e sua equipe, foi possível fazer reuniões com os líderes dos setores de forma estratégica e planejada, alinhando e direcionando os projetos com o chão de fábrica, saindo dali decisões e planejamentos importantes para o crescimento da empresa.

O almoxarife responsável pelo controle do estoque, conferência de mercadorias e expedição de peças, ferramentas e equipamentos de proteção individual, ganhou um local de armazenamento adequado com controle de entradas e saídas, evitando desperdícios de materiais e compras desnecessárias. Assim como o alinhamento da quantidade de cimento do estoque com a necessidade da demanda da produção de blocos e galpões pré-moldados, evitando a sua falta ou seu desperdício. Vale ressaltar que antes as compras eram feitas pela matriz em Colatina – ES gerando atrasos e despesas maiores com frete.

Figura 2 - Setor de Ferragem e Armação.



**Fonte:** Arquivo pessoal do autor.

O setor de ferragem e armação ficava localizado em uma área a céu aberto no pátio da fábrica, onde as ferragens e os colaboradores (encarregado, armadores e auxiliares) ficavam em uma cobertura improvisada contra chuva e sol. Por não ter um líder ou encarregado desse setor durante o trabalho, os armadores não tinham um direcionamento planejado para produção, sendo a ordem da produção do trabalho de acordo com a urgência do encarregado de obras externas, muitas vezes fazendo com que a equipe trabalhasse em vários projetos ao mesmo tempo, não acompanhando o setor de concretagem em linha, escala e tempo de produção. Isso gerava um atraso nos projetos e obras em andamento, por não ter uma liderança no setor e uma coordenação estratégica, faltava ferragens para as principais peças da linha de produção na concretagem, ficando parado, muitas vezes, a armação de projetos que ainda iriam iniciar as obras.

Em conjunto com a departamentalização dos setores foi criada uma hierarquia de lideranças de acordo com o grau de experiência e tempo de empresa do colaborador. A criação de cargos de liderança com faixas de salários diferentes nos setores também incentivou o engajamento dos colaboradores em busca de conhecimento e aperfeiçoamento

nas atividades desenvolvidas no trabalho. Agora para cada setor existia um líder ou encarregado pelo setor, a quem seus auxiliares diretos e os auxiliares gerais se reportavam e que tinham uma bonificação salarial diferente.

Uma estratégia organizacional voltada para o comportamento global e integrado da empresa com seus colaboradores no ambiente de trabalho criar ambientes mais agradáveis de se trabalhar como um novo refeitório, banheiros e vestiários mais organizados, criou também a cultura de uma equipe de produção mais engajada com foco nos objetivos de produtividade da empresa, que eram distribuídos para cada setor.

Figura 3 - Galpão de Ferragem e Armação



**Fonte:** Arquivo pessoal do autor.

Após a construção do galpão do setor de ferragens e armação, o encarregado de armação era quem coordenava o que a equipe iria começar a produzir, recepcionava e listava o que precisava ser comprado de ferragens para o setor, evitando a falta de material no estoque.

As armações seguiam os projetos de acordo com o andamento da obra. Primeiro eram feitas as armações dos Pilares, Tesouras e Terças. O objetivo principal era a produção contínua de armações para que o setor de concretagem não parecesse e que cada projeto seguisse seu cronograma de montagem das formas, tempo de cura do concreto, podendo sua rota ser mudada sem prejuízo na concretagem a qualquer momento que precisasse. Antes da gestão de competências aplicada no pátio da fábrica, a metodologia de eleger líderes de setores implantado pelo encarregado de produção, eram fabricadas em média apenas 2

armações de Tesoura, 150 de Terças e 16 de Pilares no mês. Agora com uma administração estratégica coordenada com as equipes, a produção dobrou seu desempenho em 2 meses. As equipes passaram a se organizarem em grupos de sub encarregado e auxiliares nos serviços de maior demanda, seguindo o cronograma de cada projeto já discutido as melhores estratégias com os encarregados dos setores.

Figura 4 - Galpão setor de Concretagem



**Fonte:** Arquivo pessoal do autor.

As terças são elementos de travamento das tesouras nas coberturas e a sua principal função é o apoio, fixação e sustentação das telhas, sejam metálicas ou de fibrocimento.

Obras em pré-moldados é, atualmente, o principal produto da Incolajes Pré-Moldados, são desenvolvidos para atender a necessidade de cada cliente, planejado e projetada de maneira personalizada. O resultado é um produto de qualidade, fruto de rigoroso controle fabril e tecnologia.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> INCOLAJES. Disponível em: <https://www.incolajes.com.br/pre-fabricado/>. Acesso em 28 jul. de 2022.

Após a reestruturação da fábrica pelo encarregado de produção, o setor de concretagem das peças pré-moldadas passou a ser o setor final da linha de produção, seguindo uma ordem metodológica no pátio de fábrica, uma rotina padronizada da produção.

Com a gestão estratégica de hierarquia de comandos, os encarregados começaram a ter maior autoridade dentro de cada setor por ele responsável, os auxiliares começavam o dia já sabendo que iria ser feito (rotina de produção) de acordo o comando do seu supervisor, evitando a concretagem de muitas peças erradas e que não estavam no cronograma de obras e nem de acordo com o projetado pelo engenheiro, aumentando, dessa forma, significativamente a escala de produção das peças de galpões pré-moldados, superando a ociosidade em tempos de baixa produção, estocando grande quantidade de peças padronizadas de galpões tradicionais, sem que a produção das demais peças sofressem atrasos; e o principal, sem a necessidade de pagar horas extras de mão de obra em temporadas de maior produção da demanda do mercado.

Um trabalho coordenado segue uma rotina padronizada, que no chão de fábrica da Incolajes os auxiliares já sabiam que tinham que desenformar as formas concretadas do dia anterior, limpar, aplicar desmoldante e colocar a armação das novas peças para só depois concretá-las completando um ciclo de produção em escala de acordo com cada projeto. Outro destaque na linha de produção da Incolajes era ser a única empresa de estruturas pré-moldadas em Eunápolis com a capacidade de produzir, transportar e montar peças de Tesoura com até 27 metros de comprimento, fazendo com que as opções de galpões se tornassem cada vez mais atrativas para produtores agrícolas que necessitam de grandes galpões para armazenamentos.



**Fonte:** elaborada pelo autor.

As Tesouras pré-moldadas são as peças maiores de um galpão, desde a sua armação, montagem, concretagem e desforma, e demanda um profissionalismo e atenção especiais em sua execução. Uma forma mal alinhada pode fazer com que a peça fique inutilizada, incapaz de ser montada no canteiro de obras, gerando um prejuízo de material, tempo e mão de obra.

As Tesouras eram fabricadas de acordo com a necessidade de cada cliente seguindo um projeto estrutural bem calculado e dimensionado levando em consideração o local, as intempéries e possíveis riscos na sua montagem. São apoiadas diretamente nos pilares unidas na cumeeira, ligadas pelas terças, suas medidas variam entre 5 a 30 metros de comprimento, fator que consideravelmente influenciava no tempo de armação, montagem da forma, concretagem da peça e principalmente o tempo de cura, para só depois poder desmontar e transportar para a obra.

Assim como todo projeto arquitetônico e estrutural, construir um galpão por menor que seja, deve se levar em consideração todos os calculos necessários de ferragens, peso, resistência, desgaste etc. Todos feitos por profissionais qualificados seguindo as normas da ABNT.

Figura 6—Estoque marcação de Pilares



**Fonte:** Arquivo pessoal do autor.

Os Pilares após a desforma eram inspecionados e em seguida eram marcados e identificados pelo nome da obra que estava sendo executada e a sua numeração de acordo com a posição no projeto, evitando o envio da peça errada ou a montagem das peças fora da sequência correta no pátio de obras. Com essa estratégia, o setor de montagem e obras ganhou mais tempo na montagem dos galpões sendo mais eficiente na execução do trabalho, tendo a capacidade de atender uma demanda maior do setor de construção e montagem nas obras externas da Incolajes.

Os montadores e encarregados das obras já não precisavam mais perder tempo procurando nos projetos a posição ou numeração de cada pilar. O carregamento também se tornou mais ágil, pois com a identificação das peças, os motoristas já sabiam para qual obra iria aquele grupo de peças.

Como mostra a figura 6, existe vários tipos de pilares na construção pré-moldada. A sua fabricação vai de pilares de canto com apoio para as calhas, pilares de centro, pilares de cabeça dupla para galpões geminados, além de pilares estruturais com tubulação hidráulica por dentro para escoamento de água das chuvas, sua aplicação e diversidade é grande, mas todos com objetivo de atender cada projeto de forma específica não deixando de garantir a estabilidade e segurança da obra na construção civil.

Figura 7 - Galpão de Blocos Pré-Moldado



**Fonte:** Arquivo pessoal do autor.

A Incolajes Pré-Moldados fabrica e comercializa blocos de concreto para alvenaria, tanto para vedação como a linha estrutural. Além desses, possui em seu portfólio o “cobogó”, um tipo de elemento vazado que permite maior ventilação e iluminação a um ambiente.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> INCOLAJES. Disponível em: <https://www.incolajes.com.br/pre-fabricado/>. Acesso em 28 jul. de 2022.

A produção de blocos de vedação e estrutural é o carro chefe da empresa, a qualidade, simetria e resistência se destacam da concorrência. Sua produção é feita com materiais na medida recomendada pelas normas da ABNT e prensado por uma máquina pneumática de grande pressão; o cimento utilizado em sua fabricação é o CP-5 de secagem rápida. Após a fabricação, os blocos são armazenados em uma estufa controlada por temporizadores para molhar a “cura” dos blocos, evitando trincas e acelerando seu tempo de secagem e resistência.

Figura 8 - Estoque de Blocos e Pavimentos Incolajes 1



**Fonte:** arquivo pessoal do autor.

Estoque de blocos de concreto da Incolajes no período de junho a outubro de 2014, antes da gestão estratégica voltada para a administração de competências no pátio de fábrica, a produção de pisos para pavimentação era de 9 a 11 mil unidades por dia, e de blocos de vedação entre 2 a 3 mil unidades úteis para venda.

---

Figura 9 - Estoque de Blocos e Pavimentos Incolajes 2



**Fonte:** arquivo pessoal do autor.

Estoque de blocos de concreto da Incolajes no período de novembro a dezembro de 2014, após da gestão estratégica voltada para a administração de competências no pátio de fábrica, a linha de produção dos pisos para pavimentação subiu para 11 mil unidades por dia e de blocos de vedação 4 a 5 mil unidades, sem a necessidade de gastos com horas extras, fazendo com que a demanda nas obras e nas vendas fossem cumpridas e com geração de saldo de estoque na fábrica.

A cada período uma amostra de blocos do estoque do pátio era retirada para testes em uma prensa hidráulica, verificando possíveis falhas ou melhorias em seu processo de produção, buscando atingir todas as especificações exigidas pelas normas da ABNT. Esses testes também eram utilizados para medir o traço de matérias que estavam sendo utilizados em sua fabricação, corrigindo possíveis excessos de matéria prima sem deixar perder a qualidade, gerando economia na produção e valor agregado no produto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nesse relato de experiência aqui mencionado, os resultados esperados são melhorias com base nos resultados da pesquisa da análise *SWOT*, conhecendo melhor o negócio da empresa, identificando os pontos fracos e fortes para reduzir custos e escalonar os lucros, tendo uma visão estratégica de longo prazo, uma administração tática gerenciando os departamentos com foco em ações no médio prazo e uma supervisão no operacional definindo objetivos de curto prazo, mas com objetivos específicos.

As adversidades enfrentadas no início dessa mudança de gestão no pátio de fábrica fizeram com que a empresa se superasse em números e qualidade na produção, satisfação dos colaboradores que se engajou nessa nova cultura de produção na indústria. Os resultados alcançados foram uma administração voltada para o desenvolvimento de novas lideranças nos setores de maior relevância no pátio da fábrica, a implantação de recompensas por meritocracia, premiações e direcionamento de forma estratégica dos recursos humanos necessários para aumentar o engajamento dos colaboradores e a produção da empresa, assim como o seu faturamento e valor agregado nos serviços ao mesmo tempo a satisfação dos clientes. Esses foram os passos necessários para se cumprir o objetivo de uma linha de produção engajada pelo período de dois anos de liderança.

Neste trabalho ficou evidente que a gestão estratégica de pessoas e a administração de competências como meios de melhorar a produtividade nas organizações, a redução dos custos e o aumento dos lucros nas indústrias de pré-moldados, em especial na Incolajes Pré-Moldados, estendendo esse método, aqui estudado e colocado em prática, a toda administração que tem como base a produção em escala industrial, trazendo resultados em um caso concreto.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações - São Paulo: Campus - 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DURAN, Cristiana.; RIBAS André. **Gestão de Pessoas nas organizações**, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A. - 2013.

DAYCHOUM, Merhi. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento** / MerhiDaychoum - Rio de Janeiro: Brasil, 2013.

Web site: INCOLAJES, 2022. Disponível em: <https://www.incolajes.com.br/pre-fabricado/>. Acesso em 28 jul. de 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

RESENDE, Ênio. **Competência, sucesso, felicidade: um roteiro prático para desenvolver competências** destinado a executivos, líderes em geral, intelectuais, pais, professores, estudantes, empresários, políticos e profissionais liberais / Ênio Resende. São Paulo: Summus, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. – 3. ed. – São Paulo: Saraiva Educação 2019.

SOUZA, Almir Rogério da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?** Cad. EBAPE.BR, v. 19, nº 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2021.