

**INSTITUTO
FEDERAL**

Santa Catarina

Câmpus
Jaraguá do Sul – Centro

ORGANIZAÇÃO E NORMAS GERENCIAIS

Prof^a Dra. DAIANE APARECIDA DE MELO HEINZEN

Jaraguá do Sul, 2019

1. LIDERANÇA

É a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos comuns (**James Hunter**).

Liderança é uma virtude, e não um dom (**Mario Sergio Cortella**).

Autoridade

Habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

Poder

Forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

TIPOS DE LIDERANÇA

AUTOCRÁTICO (Autoritário)

Exerce poderes absolutos para a execução das tarefas do grupo. Obriga os subordinados a cumprir as suas determinações sem aceitar opiniões.

Tendências..

As comunicações tendem a tornar-se superficiais;

A motivação perde força;

Grande perda de recursos humanos;

Empobrecimento das decisões e soluções;

Diminuição da criatividade.

DEMOCRÁTICO (Participativo)

Procura concentrar toda atenção sobre as atitudes e interesses dos seus subordinados. Dialoga e solicita a cooperação do grupo, para alcançar seus objetivos.

Tendências

Aumento da liberdade, motivação e comunicação;

A responsabilidade dos membros do grupo mantém-se a um nível relativamente elevado;

Diminuição de conflitos;

Aumento da criatividade do grupo e melhoria da qualidade das decisões e soluções.

“LAISSEZ-FAIRE” OU LIBERAL (Acomodado)

O dirigente desse tipo é uma pessoa muito insegura, que tem receio de assumir responsabilidade.

Tendências

Atritos e desorganização entre os funcionários;

Tal como o seu líder, também o comportamento do grupo oscila de maneira mais ou menos incoerente.

Competências essenciais na arte de liderar

1. Abrir a mente – o líder deve ficar atento aquilo que muda e estar sempre disposta a aprender;
2. Elevar a equipe – o liderado percebe quando você é capaz de, ao crescer, levá-lo junto.
3. Recrear o espírito – as pessoas devem se sentir bem e ter alegria onde estão.
4. Inovar a obra – liderar pressupõe a capacidade de se reinventar, de buscar novos métodos.
5. Empreender o futuro – não nascemos prontos.

O que precisa para Liderar?

Autoconhecimento; Habilidade de comunicação; Empatia; Autocontrole; Ser exemplo; Respeito; Saber ouvir; Administrar conflitos; Persistência; Paciência; Flexibilidade; Trabalho em Equipe; Percepção.

10 MANDAMENTOS DO TRABALHO EM EQUIPE

1 - **SEJA PACIENTE:** Nem sempre é fácil conciliar opiniões diversas, afinal “cada cabeça uma sentença”. Por isso é importante que você seja paciente e pense antes de falar. Procure expor os seus pontos de vista com moderação e ouça o que os outros têm a dizer. Respeite sempre os colegas, mesmo que não esteja de acordo com as opiniões deles.

2 – **ACEITE AS IDEIAS DOS OUTROS:** Muitas vezes é difícil aceitar as ideias novas ou admitir que não temos razão; mas é importante saber reconhecer que a ideia de um colega pode ser melhor do que a nossa.

3 – **NÃO CRITIQUE:** Podem surgir conflitos entre os colegas de grupo, mas é muito importante não deixar que isso interfira no trabalho. Avalie as ideias da pessoa, independentemente daquilo que achar dela. Critique as ideias, nunca a pessoa.

4 – **SAIBA DIVIDIR:** Ao trabalhar em grupo, é importante dividir tarefas. Não parta do princípio de que é o único que pode saber realizar uma determinada tarefa. Se isso fosse verdade, o trabalho não seria “em grupo/equipe”, seria individual, concorda? Partilhar responsabilidades e informação é fundamental para o sucesso no final.

5 – **TRABALHE:** Não é por trabalhar em grupo/equipe que você deve relaxar nas suas obrigações. Dividir tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar é outra completamente diferente.

6- **SEJA PARTICIPATIVO E SOLIDÁRIO:** Procure dar o melhor de si e ajude os seus colegas sempre que necessário. Da mesma forma, você não deverá se sentir constrangido quando também precisar de auxílio.

7- **DIALOGUE:** Quando você se sentir desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, é importante que explique o problema, para que seja possível alcançar uma solução que agrade a todos e não sobrecarregue ninguém.

8- **PLANEJE:** Quando várias pessoas trabalham em conjunto, é natural que alguns se dispersem; por isso o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho de grupo seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

9- **ACEITE A IDÉIA DO ERRO:** Quando todas as barreiras já foram ultrapassadas e o grupo é muito homogêneo, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que a equipe ouça opiniões externas e que aceite a ideia de que pode errar.

10- **APROVEITE:** Afinal o trabalho em grupo acaba sendo uma boa oportunidade de conviver mais de perto com seus colegas, conhecê-los melhor e também de aprender com eles.

2. FLUXOGRAMA

Conceito e características

É uma apresentação gráfica dos passos seguidos em um processo e tem por objetivo mostrar a sua sequência, ajudando-nos a perceber a sua lógica.

O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o passo a passo, ação por ação.

Existem vários tipos e grau de complexidade de fluxogramas, de acordo com o objetivo a que se destinam.

O fluxograma utiliza símbolos reconhecidos facilmente para representar cada etapa do processo.

O uso de fluxograma possibilita...

- Aperfeiçoamento de processos empresariais
- Identificação de atividades críticas para o processo
- Conhecimento da sequência e encadeamento das atividades dando uma visão do fluxo
- Adequação a normas e certificações
- Esclarecer sobre o funcionamento para pessoas recém contratadas
- Fortalecimento do trabalho em equipe (é feito com todas as pessoas)

Vantagens

- simplificação de projetos detalhando trabalhos e tarefas;
- visualização e localização de rotinas desnecessárias;
- possibilidade de evidenciar ou justificar sequência lógica de atividades diferentes da atual;
- usa uma simbologia universal e normalizada;
- treinamento eficiente com uma leitura rápida e eficiente;
- aprendizagem simplificada do trabalho, etc.


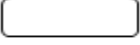
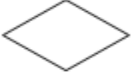



Padronização





Existe uma padronização da simbologia usada, que é o PADRÃO ANSI - AMERICA NATIONAL STANDARDS INSTITUTE, mas de forma geral, os símbolos são usados pelas principais organizações. O importante é que a simbologia usada nos fluxogramas seja de conhecimento e entendimento de todos aqueles que fazem uso dos mesmos.

FLUXOGRAMA

Simbologia – padrão ANSI



Símbolo	Significado
	Operação / fase do processo
	Limites (início, pare, fim)
	Ponto de decisão
	Movimento / transporte
	Inspeção
	Espera

Símbolo	Significado
	Armazenagem
	Sentido do Fluxo
	Documento
	Conexão Utilizado quando o fluxo não cabe em uma página

EXERCÍCIO SOBRE FLUXOGRAMA

Processo Tecelagem

- Pegar o fio no estoque
- levar o fio até o tear
- carregar o tear
- passar o fio
- regular o tear
- ligar o tear
- fazer meia peça
- revisar a meia peça
- confere?
- se não: chamar a manutenção
- se sim: iniciar produção conforme “OT”
- retirar rolo terminado
- marcar a peça
- entregar na revisão

3. LAYOUT (ARRANJO FÍSICO)

Layout é uma palavra inglesa, muitas vezes usada na forma portuguesa "leiaute", que significa plano, arranjo físico, esquema, design, projeto.

O termo descreve o estudo da disposição e alocação das pessoas, móveis, ferramentas, maquinários ou áreas, utilizada nas organizações com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis, ganhando agilidade, facilitando as atividades e diminuindo os custos nos processos.

Quando proceder a um estudo de Layout?

1. Obsolescência das instalações;
2. Aumento dos custos de produção;
3. Variação da demanda, aumento ou diminuição da produção;
4. Ambiente de trabalho inadequado. (ruídos excessivos, temperaturas anormais, pouca ventilação, má iluminação);
5. Excesso de estoque;
6. Manuseio excessivo;
7. Instalação de uma nova fábrica.

Princípios a serem observados em um layout

1. Princípio da Economia de Movimento

O layout ótimo tende a diminuir a distância a ser percorrida pelos operários e ferramentas entre as operações de fabricação.

2. Princípio do fluxo progressivo

O movimento ininterrupto de uma operação para a próxima, sem transporte de volta ou cruzamento de materiais, homens e equipamentos.

TIPOS DE LAYOUT

1. Layout por produto ou linear

Os postos de trabalho envolvidos são colocados ao longo de uma linha contínua (linear), obedecendo a sequência de operações realizadas para a montagem do produto.

Ideal para empresas com pouca variação de produtos (produtos com a mesma sequência operacional).

2. Layout por processo ou funcional

Todas as máquinas que realizam operações semelhantes são agrupadas num mesmo local, realizando um tipo de processo. (caldeiraria, usinagem, bobinagem, montagem, etc).

Ideal para empresas com uma grande variedade de produtos (com sequências operacional diferentes).

3. Layout posicional ou fixo

O material e os componentes principais do produto ficam em um lugar fixo. Eles não se movimentam. Todos os operários, máquinas, ferramentas e materiais são deslocados até esse local.

Ideal para produtos de difícil movimentação.

4. Layout celular (células de produção)

Forma-se através de agrupamentos de máquinas necessárias para a fabricação de um produto, nos quais, cada operador trabalha em várias operações e máquinas diferentes.

Baseia-se na filosofia de grupo, na ajuda mútua.

Exercício: elaborar um layout dos setores de uma malharia

Recepção
Administração
Produção
Vendas
PPCP
Expedição
Almoxarifado Fios
Tecelagem
Revisão
Estoque de malhas
Manutenção
Refeitório
Banheiros; Outros...

4. ORGANOGRAMA

Conceito

Organograma é um gráfico que representa a **organização formal**, apresentando-se no mesmo os diversos setores, suas posições, via hierárquica, vinculação e subordinação.

O organograma deve **possuir um caráter dinâmico**, ser altamente flexível e funcional, possibilitando integração entre todos os setores da empresa.

Objetivos

Demonstrar por meio do gráfico:

- A divisão do trabalho, em unidades de direção, assessorias, conselhos, gerências, departamentos, setores, entre outros;
- A relação superior-subordinado, o que deixa implícito à delegação de autoridade e responsabilidade;
- Pode evidenciar os cargos existentes, a quantidade de pessoas, relação hierárquica, entre outros.

Autoridade é a permissão concedida de forma legal a determinados níveis da estrutura hierárquica, sendo representada no organograma por diferentes meios, para que tomem decisões sobre assuntos e objetos de trabalho, com vista a atender o planejamento.

Responsabilidade é responder pelos seus atos, cumprir as obrigações e deveres nas atividades concedidas de forma legal que resultam no emprego da autoridade. Sempre que houver autoridade há responsabilidade.

Tipos de organogramas

Em Barras

São representados por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da Autoridade que o representa.



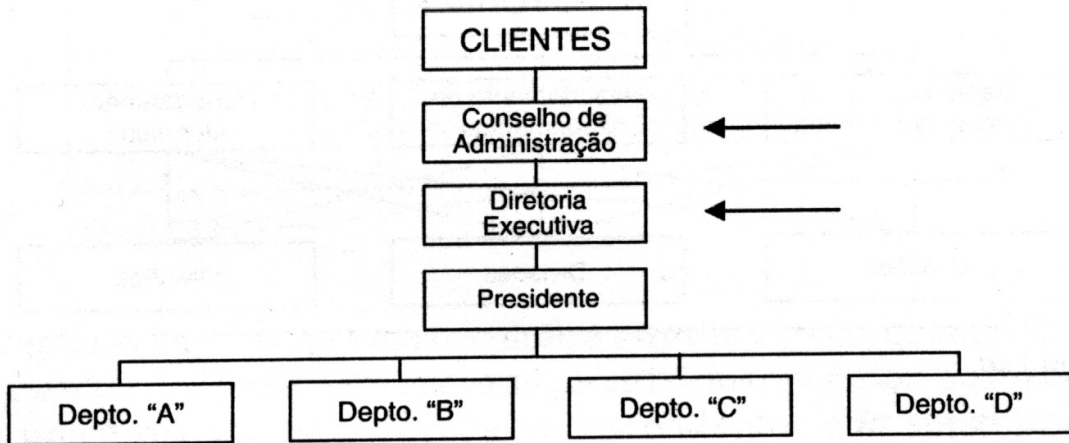
Em Setores

São elaborados por meio de círculos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, onde se localiza a autoridade maior da empresa.



Clássico

É o tipo de organograma mais completo e usual, o qual permite melhor entendimento da representação de uma empresa. Demonstra os órgãos de decisão, de assessoria, operacionais e o posicionamento hierárquico.



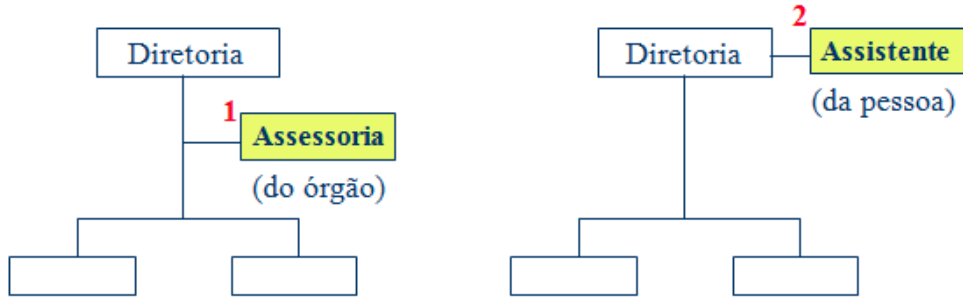
Técnicas para Construção

Linhas Tracejadas

Não existem formalmente ou deseja destacá-lo, objetivando um estudo isolado.

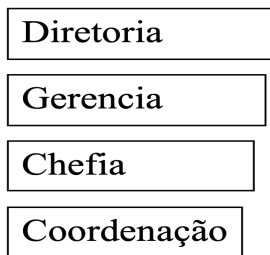
Representação dos órgãos

1. Assessores
2. Assistentes

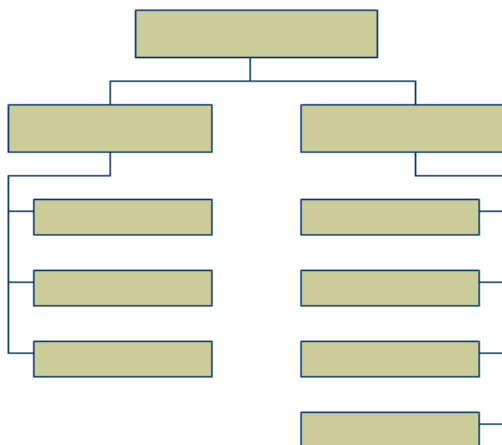


Tamanho dos retângulos e estética

Os níveis superiores devem ser discretamente, maiores que seus subordinados.



Para melhorar a estética usar a forma intercalada na elaboração do organograma clássico.



Outros cuidados

- O uso de abreviaturas e siglas deve ser evitado e quando utilizado, deve ser acompanhado da respectiva legenda;
- Não se deve fracionar organogramas, ou seja, parte em uma folha, parte na outra;
- Em estruturas muito complexas pode-se utilizar o recurso de um organograma geral de toda organização seguida dos organogramas detalhados de cada departamento;

Exercício

Elaborar um organograma clássico abrangendo os órgãos abaixo:

Direção geral

Gerência administrativa

Compras
Recursos Humanos
Financeiro
Contabilidade e Auditoria

Gerência comercial

Vendas
Marketing
Desenvolvimento
Expedição

Gerência de produção

PPCP
Tecelagem
Controle de Qualidade
Manutenção

Ou

Departamento Administrativo

Gerência Administrativa

Compras
 Comprador
 Auxiliar de compras

Recursos Humanos

 Recrutamento
 Treinamento
 Folha de pagamento

Financeiro

 Auxiliar administrativo
 Contas a pagar e receber
 Analista de cadastro

Contabilidade e auditoria

Contador

Auxiliar de contabilidade

Custos

Patrimônio

Departamento Comercial

Gerência Comercial

Vendas

Analista de vendas

Auxiliar de Controle

Pós vendas

Marketing

Pesquisa de mercado

Publicidade e Propaganda

Desenvolvimento

Analista de desenvolvimento

Analista de tempos e métodos

Expedição

Conferente

Separador

Distribuidor

Departamento Produtivo

Gerência de Produção

PPCP

Programador

Auxiliar de PPCP

Almoxarifado

Auxiliar de Almoxarifado

Tecelagem

Tecelão

Auxiliar de tecelão

Gestão da Qualidade

Inspetor de qualidade

Manutenção

Mecânico de manutenção

Auxiliar de mecânico

5. FORMAS JURÍDICAS DE CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS

Os aspectos jurídicos não são meras formalidades legais, uma vez que têm implicações para o empresário e para o negócio.

Os negócios desenvolvidos por uma pessoa poderão ter a forma jurídica de:

- Autônomo;
- MEI
- Empresário individual
- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI).

Já os desenvolvidos por um conjunto de pessoas podem assumir-se como:

- Sociedades – SA e Ltda
- Cooperativa

Autônomo

É o profissional liberal que não caracterize atividade própria de empresário. Os autônomos são profissionais que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística. Como exemplo, podemos citar as atividades próprias de médicos, dentistas, advogados, engenheiros, arquitetos, contabilistas etc.

O registro de autônomo para prestação de serviços poderá ser feito na Prefeitura do Município onde reside o interessado.

Microempreendedor Individual (MEI)

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário individual (LEI 2002).

Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no **máximo até R\$ 60.000,00** por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 45,00 (comércio ou indústria), R\$ 49,00 (prestação de serviços) ou R\$ 50,00 (comércio e serviços).

Empresário individual

A empresa que tem o estatuto jurídico de “Empresário em Nome Individual” é titulada por uma única pessoa que pode desenvolver a sua atividade em setores como o comercial, industrial de serviços ou agrícola.

Não existe separação entre o patrimônio pessoal e da empresa do “Empresário em nome

Individual”, assim, os credores de dívidas serão satisfeitos com os bens que integram a totalidade do seu patrimônio.

Empresa individual de responsabilidade Limitada (EIRELI)”

É uma categoria empresarial que permite a constituição de uma empresa com apenas um sócio: o próprio empresário.

Essa modalidade foi criada em 2011 e surgiu com o propósito de acabar com a figura do sócio “fictício”.

A Eireli permite a separação entre o patrimônio empresarial e privado. Ou seja, caso o negócio contraia dívidas, apenas o patrimônio social da empresa será utilizado para quitá-las.

Isso é garantido pela exigência de um capital mínimo de 100 vezes o valor do salário-mínimo no momento do registro da empresa.

Sociedades - Duas ou mais pessoas que exercem juntas, atividade própria de empresário (indústria, comércio, ou serviços).

Sociedade Anônima - O capital está dividido por ações e as dívidas são pagas pelos bens sociais. Os sócios têm a sua responsabilidade limitada ao valor das ações e, no mínimo, é preciso cinco sócios para formar uma “Sociedade Anônima”.

O acionista é o sócio das SA's, que adquire essa condição por sua participação no *Capital Social da empresa.

Empresa de responsabilidade limitada (Ltda)

Sociedade mais comum no Brasil;

O principal objetivo dessa forma de sociedade é regulamentar a abertura de uma empresa a partir do investimento dos sócios para o capital social.

Os investimentos (dinheiro, imóveis ou outros bens avaliáveis) podem ser equivalentes, com a divisão em partes iguais entre os associados, ou parcial, com uma quantia para cada sócio especificada no contrato de abertura da empresa.

A sociedade limitada protege o patrimônio pessoal de cada sócio no caso de falência, fechamento ou desligamento da empresa.

Produtor Rural

O Produto Rural que explore o imóvel com criações (rãs, peixes, minhocas, camarão, etc.) ou cultivos (feijão, frutas, cogumelos, milho, soja, hortaliças, flores, etc.), não precisa abrir uma empresa, bastando providenciar um registro como Produtor Rural no Posto Fiscal da Secretaria da Fazenda.

A própria Secretaria da Fazenda fornecerá o talão de Nota Fiscal do produtor, cuja emissão é obrigatória na circulação de mercadorias.

Razão Social

Como criar uma razão social:

_____ + _____ + _____
Ramo atividade Nome Forma Jurídica

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SIMCSIK, Tibor. OSM: **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

ARAUJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo** – uma história sobre a essência da liderança. Sextante, 2004.

CORTELLA, M, S. **Qual é a tua obra?** Gestão, liderança e ética. Vozes, 24 edição, 2015.