



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Organização do Trabalho – ENP 014

Aluno: 1ª Prova  
Professor: Wagner Ragi Curi Filho Data: 27/09/2019  
Curso: Engenharia de Produção Período: Valor: 20,0 Nota:

**Instruções:**

- 1) As questões podem ser respondidas a lápis e na ordem que achar mais conveniente.
- 2) A interpretação da questão faz parte da avaliação e as respostas devem ser claras, objetivas e coerentes com a teoria estudada na disciplina Organização do Trabalho.
- 3) O tempo para a realização da prova é de 90 minutos.

1) Relacione os trechos a seguir deixando claro o princípio taylorista incutido no Trecho 1 e as ideias de Ford incutidas no Trecho 2. (5,0 pontos)

**Trecho 1:**

“Apropriando-se dos conhecimentos do trabalhador e reservando-os para a gerência, o taylorismo concorre para o estabelecimento de relações sociais antagônicas e de trabalho alienado, na medida em que não só separa mão e cérebro, mas os divide e os torna hostis. (FARIA, J.H., 2011, p. 32)”

**Trecho 2:**

“Nas fábricas de Ford, as máquinas estão mais apinhadas do que em qualquer outra, no entanto, estão cientificamente dispostas, não só quanto à sequência das operações mas para dar a cada operário e sua máquina o espaço de que precisam. (FARIA, J.H., 2011, p. 39)”

*Os trechos se relacionam por deixar claro que, Ford e Taylor acreditavam, que suas formas de organizar a produção eram baseadas em aspectos científicos.*

*O cientificismo taylorista é apresentado por Taylor em todos suas ideia principais: seja na análise de tempos e movimentos; seja na preocupação com seleção e treinamento ou; seja com a preocupação em separar aqueles que planejavam o trabalho daqueles que o executavam.*

*Ao indicar que no sistema taylorista, os conhecimentos dos trabalhadores eram reservados aos gerentes, o Trecho 1, destaca, essencialmente, a existência do princípio taylorista relacionado à separação das funções execução e controle. O Trecho 1 também ressalta algumas consequências para o trabalhador tais como alienação e hostilidade.*

*O Trecho 2, por sua vez, aponta o fordismo a partir da ideia da organização do trabalho sistemática, identificada nas passagens “máquinas apinhadas” (organizadas) cientificamente dispostas, dando aos operários os espaços que eles precisam.*

*Perceba que os Trechos 1 e 2 referem-se ao fato da gerência organizar o trabalho, limitando as ações do trabalhador que, passa a não precisar do seu cérebro (Trecho 1) e ocupar um espaço restrito (somente o necessário, conforme Trecho 2).*

2) Pensando na estrutura de organização utilizada por *Likert*, elabore um projeto de organização do trabalho cujo norte é alcançar comportamentos moldados e estimulados pela pirâmide de hierarquia de Maslow. Neste projeto deixe claro o estilo de liderança, formas de comunicação, formas recompensas e divisão do trabalho. (5,0 pontos)

*Considerando que o projeto de organização do trabalho a ser proposta deve possuir como norte a pirâmide de Maslow, tem-se que este projeto deve preocupar-se com o conteúdo e natureza do trabalho, de maneira que os trabalhadores possam desenvolver atividades que permitam-lhes o autodesenvolvimento.*

*No geral a Escola de Relações humanas considera que trabalho que contribuem para o autodesenvolvimento são trabalho enriquecidos que consideram o desenvolvimento intelectual dos indivíduos. Portanto, o projeto proposto prevê um trabalho enriquecido, nos moldes sugeridos pela Escola de Relações Humanas e Enfoque Comportamental.*

*Conforme solicitado no enunciado, o projeto proposto lançará-mão da estrutura prevista em *Likert* que estabelece uma relação entre o estilo de liderança e os elementos do projeto de organização do trabalho.*

*Tendo em vista que o projeto solicitado no enunciado pede que sejam descritos 4 elementos (estilo de liderança, formas de comunicação, formas recompensas e divisão do trabalho), o faremos iniciando pela divisão do trabalho, sempre focado no trabalho enriquecido.*

- 1) Divisão do trabalho deve considerar os aspectos intelectuais do trabalho, não podendo ser superespecializado e alienante, como proposto no taylorismo.*
- 2) A comunicação horizontal e vertical devem ser permitidas e estimulada valorizando o trabalho intelectual e as competências do trabalhador.*
- 3) Há de ser organizar uma mescla entre recompensas e punições materiais e sociais, buscando a estima, a valorização das relações sociais (premiação para o grupo, por exemplo) e autorrealização.*
- 4) As formas de lideranças mais coerentes com os 3 elementos anteriores são as formas consultivas e/ou participativas.*

3) A partir das teorias propostas pela Escola de Relações Humanas, em especial aquelas desenvolvidas a partir da experiência de Hawthorne, critique a frase: “A especialização do trabalho não implica em eficiência organizacional”. (5,0 pontos)

*A eficiência organizacional possui várias nuances. A experiência de Hawthorne trouxe à tona uma preocupação e uma maior clareza sobre como as relações informais e as condições sociais do trabalho interferem diretamente nos níveis de eficiência organizacional. Portanto, ainda que façamos uma boa análise de tempos e movimentos, um sistema de produção que baseia-se exclusivamente na especialização do trabalho, tenderá a sucumbir, provavelmente, pela incompetência do sistema de reconhecer as relações de sociais existentes em uma organização, tal como demonstrado na experiência de Hawthorne. Outros pensadores da Escola de Relações Humanas e do Enfoque Comportamental também demonstraram a importância de se compreender o papel das relações sociais na busca da eficiência organizacional. Destacam-se trabalhos que mencionam a importância da liderança em uma organização (*Likert*), a teoria dos processos decisórios (*Simon*) ou, as formas de motivação das pessoas discutido demasiadamente por *Maslow*, *Herzberg* e outros.*

4) Tendo em vista que os Mecanismos de Controle do Desempenho dos trabalhadores são elementos-chave de um Projeto de Organização do Trabalho, aponte quais diferenças existem (em relação aos Mecanismos de Controle do Desempenho dos trabalhadores) em um projeto de organização do

trabalho baseado na especialização do trabalho e um projeto de organização do trabalho baseado em postos de trabalhos mais enriquecidos. (5,0 pontos)

*Os postos de trabalho em projetos baseados na especialização do trabalho controlam o trabalhador pelo tempo de produção e, especialmente, pela rotina de trabalho, ou padronização das rotinas. Assim, os trabalhadores são bons, se seguem os padrões pré-estabelecidos pelos setores que gerenciam o trabalho.*

*Por sua vez, postos de trabalhos mais enriquecidos tendem a serem mais flexíveis em relação ao tempo e formas de trabalho. Nesse sentido o controle do trabalho passa a ter como norte metas e resultados.*

*Em suma, em postos especializados, o controle é focado nos modos de se trabalhar. Espera-se que, ao seguir a maneira prevista, o resultado seja o desejado. Em postos enriquecidos, o foco do controle está nos resultados finais (que pode envolver variáveis como tempo, custos e formas do produto), não importando as maneiras em que tais resultados foram alcançados.*