v.5, n.4, 2025



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

CRISE DOS MODELOS PRODUTIVOS E A EMERGÊNCIA DE NOVOS PARADIGMAS NO MUNDO DO TRABALHO

CRISIS OF PRODUCTIVE MODELS AND THE EMERGENCE OF NEW PARADIGMS IN THE WORLD OF WORK

CRISIS DE LOS MODELOS PRODUCTIVOS Y LA EMERGENCIA DE NUEVOS PARADIGMAS EN EL MUNDO DEL TRABAJO

Márcia Mello Costa De Liberal[1], José Maria Carvalho Ferreira[2]

e54231
https://doi.org/10.63026/acertte.v5i4.231

PUBLICADO: 04/2025

RESUMO

Este artigo analisa a transformação do trabalho à luz das mudanças nos paradigmas técnico-produtivos, com ênfase na transição de modelos rígidos de produção – como o taylorismo e o fordismo – para formas organizacionais mais flexíveis, integradas e dinâmicas. Parte-se da premissa de que o trabalho é um objeto sociológico central, especialmente num cenário em que as incertezas tecnológicas, econômicas e sociais colocam em xeque as concepções clássicas de produtividade, qualificação e organização do trabalho. O texto se apoia nas contribuições de autores como Kuhn, Morin, Weber e Rifkin para discutir a inadequação dos antigos paradigmas diante das transformações provocadas pela automação, pela cibernética e pelas mudanças nas exigências do mercado. Ao invés de uma ruptura total com o passado, observa-se uma reconfiguração gradual das práticas produtivas e da formação do trabalhador, com valorização da competência, autonomia e capacidade de adaptação. Embora o paradigma flexível ainda careça de maior consolidação teórica e empírica, seu avanço evidencia a necessidade de rever as bases sobre as quais se organizam as relações de trabalho, a gestão e a formação profissional. O estudo sugere que estamos em um momento de transição paradigmática, em que modelos coexistem e se tensionam, sem que se possa afirmar o completo esgotamento das formas anteriores. A análise propõe, portanto, uma abordagem crítica e aberta à complexidade da realidade produtiva contemporânea.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho. Paradigma. Produção Flexível. Fordismo. Taylorismo. Inovação.

ABSTRACT

This article analyzes the transformation of work in the light of changes in technical-productive paradigms, emphasizing the transition from rigid models of production, such as Taylorism and Fordism, to more flexible, integrated, and dynamic organizational forms. It is based on the premise that work is a central sociological object, especially in a scenario in which technological, economic, and social uncertainties put in check the classical conceptions of productivity, qualification, and

[1] Docente Associada do Departamento de Economia da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) e professora/orientadora no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP–Unifesp). Doutora em Sociologia Econômica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG–ULisboa, 2001). Mestre em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (1996). Graduada em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP, 1991). Atua nas áreas de Sociologia Econômica, Administração Pública, Políticas Públicas e Economia do Trabalho.

[2] Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, onde também presidiu o centro de pesquisa SOCIUS até 2012. Doutor em Ciências Econômicas pela Université de Paris X, Nanterre (1984), com mestrado na mesma instituição (1982) e graduações em Economia Política (Université de Paris VIII, 1974) e em Economia (ISCTE, 1979). Atua nas áreas de Sociologia Econômica, Economia Social, Terceiro Setor, Sociologia das Organizações e do Trabalho, com foco em TICs, e Psicossociologia Organizacional.

©2025. Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

organization of work. The text is based on the contributions of authors such as Kuhn, Morin, Weber, and Rifkin to discuss the inadequacy of the old paradigms in the face of the transformations caused by automation, cybernetics, and changes in market demands. Instead of a total break with the past, there is a gradual reconfiguration of productive practices and worker training, with the valorization of competence, autonomy, and adaptability. Although the flexible paradigm still lacks further theoretical and empirical consolidation, its advance highlights the need to review the bases on which labor relations, management, and professional training are organized. The study suggests that we are in a moment of paradigmatic transition, in which models coexist and are in tension, without being able to affirm the complete exhaustion of previous forms. The analysis proposes, therefore, a critical approach that is open to the complexity of contemporary productive reality.

KEYWORDS: *Labor. Paradigm. Flexible Production. Fordism. Taylorism. Innovation.*

RESUMEN
Este artículo analiza la transformación del trabajo a la luz de los cambios en los paradigmas técnico-productivos, con énfasis en la transición de modelos rígidos de producción -como el taylorismo y el fordismo- a formas organizativas más flexibles, integradas y dinámicas. Se basa en la premisa de que el trabajo es un objeto sociológico central, especialmente en un escenario en el que las incertidumbres tecnológicas, económicas y sociales ponen en jaque las concepciones clásicas de productividad, cualificación y organización del trabajo. El texto se basa en las aportaciones de autores como Kuhn, Morin, Weber y Rifkin para discutir la inadecuación de los viejos paradigmas frente a las transformaciones provocadas por la automatización, la cibernética y los cambios en las demandas del mercado. En lugar de una ruptura total con el pasado, hay una reconfiguración gradual de las prácticas productivas y de la formación de los trabajadores, con la valorización de la competencia, la autonomía y la adaptabilidad. Si bien el paradigma flexible aún carece de una mayor consolidación teórica y empírica, su avance pone de manifiesto la necesidad de revisar las bases sobre las que se organizan las relaciones laborales, la gestión y la formación profesional. El estudio sugiere que nos encontramos en un momento de transición paradigmática, en el que los modelos coexisten y se tensionan, sin poder afirmar el agotamiento completo de las formas anteriores. El análisis propone, por tanto, un enfoque crítico y abierto a la complejidad de la realidad productiva contemporánea.

PALABRAS CLAVE: *Trabajo. Paradigma. Producción Flexible. Fordismo. Taylorismo. Innovación.*

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea enfrenta questões peculiares, como os desafios ambientais, o avanço tecnológico, a globalização e a substituição de postos de trabalho por máquinas inteligentes. Essas transformações afetam diretamente as concepções científicas e filosóficas, refletindo-se na forma como o trabalho é organizado e compreendido. Desde a Antiguidade até a revolução biotecnológica atual, a inteligência humana tem sido impulsionada por constantes questionamentos, revelando a natureza mutável das ideias, das relações sociais e das estruturas organizacionais.

A história humana revela oscilações entre certezas e incertezas, ordem e caos, harmonia e desordem. A reflexão de Edgar Morin ilustra essa complexidade ao afirmar: “A plena consciência da incerteza, do acaso, da tragédia, em todas as coisas humanas está longe de me ter levado ao desespero. Pelo contrário, é saudável trocar a segurança mental pelo risco visto que também se ganha a sorte. [...] é saudável considerar o mundo, a vida, o homem, o conhecimento, a ação, como sistemas abertos” (MORIN, 1991, p.222). Essa perspectiva abre espaço para uma abordagem científica menos dogmática e mais flexível, adaptada a uma realidade em constante transformação.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Nesse contexto, os paradigmas da ciência não podem mais ser entendidos como estruturas fixas e imutáveis. Como aponta Kuhn (1994, p.218), os paradigmas são "sistemas de crenças, valores e técnicas, assimilados e compartilhados por uma determinada comunidade científica". Já Weber contribui ao considerar os paradigmas como filtros que moldam nossa visão de mundo, influenciando diretamente a forma como interpretamos os fenômenos sociais.

Pensar o trabalho e sua atual crise requer discutir a emergência de um novo paradigma técnico-econômico, capaz de responder às profundas mudanças na organização da produção, das relações sociais e da própria sociedade. Como afirma Gitahy (1992, p.57), o paradigma pode ser entendido como um "conjunto de práticas sociais que se impõem durante um certo período como as mais eficientes", articulando aspectos técnicos, econômicos e sociais.

Apesar de suas limitações, o método do tipo ideal de Weber oferece flexibilidade analítica importante para compreender transformações sociais. Assim, mesmo com controvérsias, a noção de paradigma continua sendo uma ferramenta útil para interpretar as mudanças no mundo do trabalho, especialmente diante das incertezas contemporâneas e da aceleração tecnológica que desafiam os modelos tradicionais de produção e gestão.

2 A NECESSIDADE DE RETOMAR OS MODELOS CLÁSSICOS DE PRODUÇÃO

Antes de analisar as transformações contemporâneas no mundo do trabalho, é fundamental revisitar os modelos que moldaram a organização produtiva ao longo do século XX. O taylorismo e o fordismo não apenas influenciaram profundamente as práticas empresariais, mas também estruturaram políticas públicas, relações trabalhistas e processos formativos. Esses paradigmas, ainda que hoje questionados, constituem o alicerce histórico a partir do qual emergem as novas propostas organizacionais. Compreender suas lógicas e limites permite reconhecer as continuidades e rupturas que marcam o atual momento de transição no mundo do trabalho. (TAYLOR, 1982)

2.1 Os Paradigmas produtivos rígidos: Taylorista e Fordista

Antes de compreender os desafios atuais, é necessário entender como os modelos taylorista e fordista estruturaram historicamente a organização do trabalho. Ambos forneceram os fundamentos para a racionalização dos processos produtivos e para a construção das formas modernas de gestão e controle nas empresas industriais.

As transformações nas relações entre capital e trabalho, impulsionadas por avanços científicos e tecnológicos, resultaram na reengenharia organizacional e na modernização dos sistemas produtivos. Novas metodologias surgiram para atender às exigências do mercado, promovendo práticas como o *just-in-time*, a gestão participativa e a valorização da qualidade total. Nesse cenário, compreender as teorias taylorista e fordista torna-se essencial para analisar a base que estruturou a organização industrial ao longo do século XX.

Embora frequentemente tratados como sinônimos, taylorismo e fordismo apresentam diferenças importantes. O taylorismo, sistematizado por Frederick Taylor, visava racionalizar o

trabalho por meio da gerência científica. Seus princípios incluíam a separação entre concepção e execução, a análise do trabalho em tempos e movimentos, a seleção científica do trabalhador e o estímulo individual à produtividade (FLEURY e VARGAS, 1987). Como observa Tragtenberg (1980, p.72), o método taylorista "é oriundo da aplicação de um esquema empírico [...] onde o conhecimento surge da evidência sensível e não da abstração [...] onde o importante é o como e não o porquê da ação".

O taylorismo priorizava a eficiência e a previsibilidade, com foco na padronização dos processos e na disciplina operária. Essa lógica refletia uma visão mecanicista do trabalhador, visto como uma extensão da máquina. A simplificação das tarefas, embora aumentasse a produtividade, desqualificava o operário, restringindo seu papel a ações repetitivas e controladas. A subjetividade era suprimida em prol de um modelo verticalizado e centralizador.

Já o fordismo consolidou-se como modelo de organização industrial voltado à produção em massa e padronização. A experiência de Henry Ford, em Detroit, articulou elementos como o uso de peças intercambiáveis, a introdução da esteira rolante, o layout sequencial das máquinas e uma política salarial generosa, criando um sistema produtivo com alto grau de mecanização (WILLIAMS et al, 1987). Além disso, segundo Fiori (1993), o fordismo também assumiu uma dimensão político-institucional, promovendo a negociação entre capital e trabalho e consolidando acordos coletivos no contexto do pós-guerra.

Esse modelo fordista também implicou um pacto social baseado na estabilidade do emprego e no consumo em larga escala, sustentado por mercados internos em crescimento. No entanto, à medida que as demandas por flexibilidade, diferenciação de produtos e inovação tecnológica se intensificaram, esse padrão rígido começou a mostrar sinais de esgotamento. A rigidez do sistema passou a ser um obstáculo diante das novas exigências de um mercado globalizado e dinâmico.

Apesar de amplamente difundidos, os paradigmas taylorista e fordista não se aplicaram uniformemente a todos os setores. Áreas como construção civil, indústrias de processo e serviços nunca incorporaram plenamente seus princípios. Além disso, questiona-se a efetividade empírica do taylorismo, cujos preceitos, como a separação entre pensar e fazer, refletem tendências históricas do processo de industrialização já abordadas por Adam Smith e criticadas por Karl Marx.

Desde suas origens, as teorias administrativas buscaram extrair o máximo da potencialidade dos recursos humanos e materiais. O taylorismo foi incorporado como marco da segunda revolução industrial e, com o tempo, difundido por engenheiros e técnicos como método de controle e eficiência. Como destacam Veltz e Zarifian (1993), o foco da administração científica era o "como" das tarefas. Hoje, mesmo com novas abordagens, essa lógica ainda influencia muitos modelos de gestão contemporânea.

3 A CRISE E O ESGOTAMENTO DOS MODELOS TRADICIONAIS

A partir da consolidação dos modelos taylorista e fordista, passaram a emergir sinais de desgaste desses paradigmas frente às novas realidades econômicas e sociais. Este item examina

como esses modelos começaram a perder força, abrindo espaço para novas abordagens mais flexíveis e integradas.

É importante destacar alguns aspectos fundamentais dos paradigmas taylorista e fordista. Apesar de suas limitações em termos de aplicação empírica, ambos se firmaram como referências centrais para pensar eficiência e produtividade, ou seja, dois pilares essenciais da estratégia empresarial. Essas teorias se materializaram em manuais de organização, sistemas contábeis, organogramas e práticas administrativas que moldaram o ambiente corporativo. Mesmo os seus críticos recorreram a esses modelos como contraponto para pensar alternativas (VELTZ e ZARIFIAN, 1993; ZILBOVICIUS, 1994).

Tais paradigmas não se restringiram ao mundo empresarial. Eles influenciaram diretamente a formação de trabalhadores e gestores, tornando-se conteúdos obrigatórios em escolas de administração, engenharia e até mesmo em currículos de cursos técnicos e de sociologia. No Brasil, o estudo sistemático de Taylor é recorrente, o que revela a forte penetração dessas ideias nos sistemas de educação técnica e superior. Com isso, consolidou-se uma cultura do trabalho baseada em disciplina, segmentação e controle, que determinou por décadas o perfil de habilidades esperadas dos trabalhadores.

Essa influência paradigmática estruturou tanto a prática profissional quanto os referenciais teóricos usados em pesquisas sobre trabalho até meados dos anos 1970. A partir daí, o cenário começa a mudar. Ainda que o taylorismo e o fordismo não tenham sido totalmente abandonados, sua força simbólica e aplicabilidade começam a enfraquecer. Entretanto, não se pode falar em esgotamento definitivo, mas sim em transição e perda de hegemonia diante de novas demandas organizacionais e tecnológicas.

As críticas à rigidez e aos pressupostos autoritários desses modelos não são recentes. Desde os anos 1920, com o avanço da psicologia industrial, já se apontavam limitações na organização taylorista-fordista, especialmente no que diz respeito à motivação e produtividade dos trabalhadores. No decorrer do século, multiplicaram-se experiências alternativas de gestão, baseadas em abordagens sócio-técnicas e na valorização do fator humano, buscando superar os estrangulamentos funcionais das teorias clássicas.

Frente aos avanços tecnológicos, a teoria administrativa desloca progressivamente o controle do trabalho da estrutura hierárquica para os sistemas automatizados. Em certas situações, é a própria tecnologia que dita o ritmo das operações. Ainda assim, persiste a necessidade de cooperação entre operários, tecnologia e gestão. Esse tripé continua sendo visto como essencial para garantir produtividade e qualidade. A busca pela harmonia no ambiente de trabalho motiva o crescimento das chamadas escolas administrativas das relações humanas.

Essas escolas surgem num período de reorganização das formas de representação sindical e da gestão de conflitos. Como lembra Tragtenberg (1980, p.83), trata-se de um momento “em que se funda o sindicalismo vertical, por indústria, em substituição ao de ofícios. [...]” Enquanto a Escola Clássica pregava a harmonia pelo autoritarismo, Mayo procura-a pelo uso da Psicologia, convertendo

a resistência em problema de inadaptação pela manipulação dos conflitos, por pessoal especializado em Psicologia social e Sociologia industrial.

A escola de recursos humanos, expressão dessa nova abordagem, reformula os pressupostos autoritários herdados do taylorismo, adaptando-os às transformações democráticas e às lutas sociais. A reação dos trabalhadores às práticas dominadoras, como o absenteísmo, a rotatividade e até sabotagens, forçou as empresas a adotarem estratégias de integração, como atividades de lazer, festas, programas educacionais e ações que envolvem inclusive os familiares dos empregados. A empresa passa a se apresentar como uma "família", buscando fortalecer vínculos afetivos e institucionais.

A integração do trabalhador passa também pela comunicação interna e pela promoção de uma cultura organizacional que minimize conflitos. Isso inclui a realização de treinamentos contínuos e a implementação de mecanismos como participação nos lucros, gratificações e co-gestão. Essas práticas visam não apenas elevar a produtividade, mas também reconfigurar o sentido do trabalho dentro da organização, tornando-o mais participativo e, teoricamente, menos alienante.

Outro ponto relevante da teoria administrativa é seu objetivo de eliminar desperdícios e maximizar o uso dos recursos humanos e materiais. Empresas que aplicam métodos de racionalização adequados tendem a alcançar níveis mais altos de produtividade. Isso implica que o administrador precisa dominar não só aspectos técnicos, mas também entender a psicologia do trabalho e as dinâmicas organizacionais. Taylor já indicava essa preocupação, e desde então, permanece como um princípio recorrente nas propostas administrativas mais modernas.

3.1 Reformulações Organizacionais e Avanços Tecnológicos

A partir da década de 1940, os experimentos conduzidos por Mayo e pelos pesquisadores do Tavistock Institute (1949), em Londres, inauguraram novas possibilidades para romper com a fragmentação e a desqualificação do trabalho. Apesar de restritas ao ambiente interno das empresas e de não questionarem os paradigmas de fundo, essas experiências abriram caminho para mudanças graduais nos métodos de gestão (ZILBOVICIUS, 1994).

A partir do final dos anos 1970, estudos sobre inovação tecnológica e transformações no processo produtivo começaram a questionar mais diretamente os modelos rígidos de produção. A emergência da cibernética, a automação e a necessidade de maior integração entre áreas e competências tornaram obsoletas as estruturas hipersegmentadas do taylorismo e do fordismo. Essa mudança de perspectiva alterou a lógica da divisão técnica do trabalho e passou a exigir um novo perfil de trabalhador: multifuncional, autônomo, com capacidade de adaptação e aprendizado contínuo.

O avanço da tecnologia, ao mesmo tempo que automatiza tarefas, impulsiona a demanda por um trabalhador mais qualificado, capaz de operar sistemas complexos e dialogar com diferentes áreas. Essa nova lógica aponta para o enfraquecimento da divisão rígida do trabalho como motor da

produtividade. Em seu lugar, ganha destaque a cooperação dinâmica e sistêmica entre os sujeitos envolvidos na produção.

4 A EMERGÊNCIA DE NOVOS PARADIGMAS

Dando continuidade ao processo de transição iniciado com a crítica aos modelos rígidos, este item aprofunda a análise sobre os limites da produção em massa, destacando o surgimento da especialização flexível como uma possível resposta à complexidade crescente do mercado global.

4.1 Produção em Massa vs. Especialização Flexível

A passagem de um modelo rígido de organização do trabalho, com base em tarefas fragmentadas e repetitivas, para um sistema mais flexível e integrado, tornou-se uma resposta à crise do paradigma da produção em massa. Pesquisas como as de Kaplinsky (1989) e Rattner (1988), influenciadas por Piore e Sabel (1984), destacam essa mudança, interpretando a especialização flexível como uma alternativa ao colapso do modelo taylorista-fordista.

A distinção entre os dois paradigmas é clara: enquanto a produção em massa depende de equipamentos dedicados e trabalhadores semiqualificados para produzir bens padronizados, a especialização flexível envolve trabalhadores com formação mais ampla, capazes de operar equipamentos multifuncionais e de adaptar-se rapidamente a diferentes demandas. Essa nova lógica se apoia fortemente em tecnologias de base microeletrônica.

Historicamente, produção em massa e especialização flexível coexistem e alternam predominância conforme as transformações tecnológicas e sociais. O taylorismo cresceu na segunda revolução industrial, mas enfraqueceu com o avanço da terceira. A produção em massa impôs-se como paradigma hegemônico ao longo do século XX, apresentando-se como inevitável e natural. Contudo, frente a novos desafios, como mudanças no consumo e incertezas econômicas, esse modelo passou a ser reavaliado.

Mudanças estruturais, como a descoberta de novas fontes de energia, a crise do petróleo, o avanço da concorrência internacional e a saturação dos mercados, impulsionaram a necessidade de formas mais ágeis de produção. A flexibilização do sistema produtivo, ao permitir rápida adaptação às variações do mercado, ganhou força como alternativa viável. No entanto, essa transição não representa a extinção dos paradigmas anteriores, mas sim um momento de sobreposição e recomposição.

A produção em massa deixou de ser dominante exclusiva, mas ainda convive com modelos mais adaptáveis. Surgem nichos de mercado que absorvem mão de obra em arranjos produtivos menores e mais especializados. O setor de serviços cresce, e diferentes modelos de produção coexistem: grandes lotes padronizados e pequenas séries sob demanda.

A tabela a seguir sintetiza as principais diferenças entre os dois modelos:



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

TABELA 1 – Características da Produção em Massa e da Especialização Flexível

Características	Produção em Massa	Especialização Flexível
Tamanho da firma	Grande (a corporação)	Possibilidade de pequena e grande.
Tecnologia	Máquinas dedicadas especiais	Máquinas de uso geral.
Trabalho	Treinamento limitado a operações específicas. Separação da execução e concepção.	Treinamento amplo. Integração da execução e concepção.
Gerência	Hierárquica e formal	Hierarquia horizontal, informal.
Produção	Alto volume. Gama limitada de produtos padronizados.	Lotes pequenos e grandes. Unidades isoladas. Variados produtos sob encomenda.
Comportamento gerencial	Estratégia para controlar o mercado.	Rápida adaptação à mudança, inovação.
Arcabouço institucional	Centralizado. Keinesianismo nacional e multinacional.	Descentralizado. Instituições locais que unem concorrência e cooperação.

Fonte: Schmitz, in Leite, 1994, p.108.

Como mostra a tabela, vivemos um período de transição paradigmática. A especialização flexível ainda carece de sistematização conceitual mais robusta, mas apresenta um caminho plausível diante das exigências atuais do mercado e da tecnologia. Com o tempo, tende a consolidar-se como um modelo explicativo mais fiel à realidade do trabalho contemporâneo.

A lógica taylorista e fordista baseava-se na cooperação programada, sustentada pela divisão rígida das tarefas. Já o modelo flexível exige cooperação dinâmica, descentralizada e interativa. O desempenho organizacional depende cada vez mais da integração entre setores, da qualidade da comunicação interna e da capacidade de responder rapidamente às mudanças externas. A eficiência técnica é substituída pela eficiência relacional e sistêmica.

4.2 O Novo Perfil do Trabalhador e da Gestão

Essa mudança exige também uma nova abordagem pedagógica. A formação do trabalhador passa a priorizar a capacidade de manipular informações, resolver problemas e atuar em equipe. A inovação deixa de ser exceção e torna-se regra. A aprendizagem contínua, coletiva e contextualizada torna-se a chave para a eficiência.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Pesquisadores apontam para um novo paradigma, no qual a divisão técnica do trabalho perde centralidade como base da produtividade. Em seu lugar, ganha força o modelo baseado em competências. Isso valoriza a autonomia, a capacidade de adaptação e o conhecimento integrado do trabalhador, melhorando suas condições de inserção no mercado globalizado.

Mais do que eliminar qualificações, o novo modelo promove uma ampliação do uso da competência operária, com foco na renovação do conteúdo formativo, na valorização da experiência e na redução da hierarquia autoritária. A competência profissional torna-se o principal ativo na nova organização do trabalho, sinalizando uma revalorização do papel do trabalhador nas empresas contemporâneas.

Nesse contexto, Liberal e Pupo (2008) destacam que a empregabilidade de profissionais com mais de 40 anos depende cada vez mais da articulação entre experiência acumulada e atualização constante. Embora a vivência profissional seja valorizada em determinados segmentos, muitos desses trabalhadores enfrentam barreiras relacionadas a estigmas etários e às exigências do novo mercado, fortemente impactado pela globalização e pela transformação tecnológica. O estudo aponta a necessidade de estratégias voltadas à reinserção e à requalificação desses profissionais, o que reforça a importância de políticas e práticas organizacionais inclusivas.

Por outro lado, a entrada da Geração Z no mundo do trabalho introduz novas demandas e prioridades. Como mostram Lima et al. (2022), fatores como propósito, flexibilidade, reconhecimento e identificação com os valores organizacionais têm papel decisivo na motivação desses jovens. A forma como essa geração se relaciona com o trabalho desafia estruturas tradicionais de gestão, ainda marcadas por lógicas hierárquicas e padronizadas herdadas dos paradigmas fordista e taylorista. Assim, compreender os diferentes perfis geracionais torna-se essencial para redesenhar práticas de gestão mais aderentes às novas dinâmicas do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES

O mundo do trabalho passa por uma transformação que desafia os antigos modelos de produção baseados em rigidez, padronização e controle. Embora o taylorismo e o fordismo ainda influenciem muitos setores, é inegável a emergência de novos paradigmas mais flexíveis, descentralizados e voltados à inovação contínua.

Essa transição não se dá de forma linear nem homogênea. Há sobreposições, resistências e adaptações parciais. Ainda que o paradigma da produção flexível careça de consolidação teórica mais robusta, ele já orienta práticas empresariais, políticas de gestão e formas de organização do trabalho que valorizam a autonomia, a qualificação e a capacidade de adaptação do trabalhador.

Mais do que decretar o fim de um modelo, vivemos um período de tensão entre diferentes lógicas produtivas. Entender essa complexidade é essencial para repensar a formação profissional, a organização do trabalho e o papel do trabalhador na sociedade contemporânea.

A análise dos paradigmas produtivos, portanto, não é apenas um exercício acadêmico, mas uma ferramenta essencial para compreender as forças que moldam o presente e o futuro do trabalho.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Em tempos de aceleração tecnológica e de mudanças sociais profundas, refletir criticamente sobre essas transformações permite não só identificar tendências, mas também intervir de forma mais consciente e responsável na construção de novos arranjos produtivos e sociais.

REFERÊNCIAS

FIORI, José. Existe um Estado Pós-fordista? Reforma e Funções do Estado Brasileiro no Novo Paradigma. São Paulo: ILDESDES, 1993. **Policy Paper**, n. 7.

FLEURY, A. **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1987.

GITAHY, L**. Na Direção de um Novo Paradigma de Organização Industrial?** Campinas: Editora da UNICAMP, 1992.

KAPLINSKY, Robert. **Industrial Restructuring in LDCs (Less Developed Countries): The Role of Information Technology**. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 1989.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1994. Coleção Debates, n. 115.

LEITE, Márcia. **O Futuro do Trabalho: Novas Tecnologias e Subjectividade Operária**. São Paulo: Scritta, 1994.

LIBERAL, MMC de; PUPO, Maria Bernadete. Fatores de empregabilidade para profissionais acima dos 40 anos de idade. **Revista UNIFIEO**, v. 1, n. 1, 2008.

LIMA, Emily Thomaz et al. Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE** - ISSN 2763-8928, v. 2, n. 6, p. e2677-e2677, 2022.

MAYO, Elton; TAVISTOCK INSTITUTE OF HUMAN RELATIONS. **The Social Problems of an Industrial Civilization**. London: Routledge, 1949.

MORIN, Edgar. **O Paradigma Perdido: A Natureza Humana**. Lisboa: Europa-América, 1991.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

RATTNER, Henrique**. A Nova Ordem do Trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: O Colapso do Emprego Industrial e a Ascensão da Economia do Conhecimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHMITZ, Hubert. Novas Tecnologias e Trabalho. In: LEITE, Márcia (org.). **O Futuro do Trabalho: Novas Tecnologias e Subjectividade Operária**. São Paulo: Scritta, 1994.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

VELTZ, Pierre; ZARIFIAN, Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organisation? **Sociologie du Travail**, v. 35, n. 1, p. 3-25, 1993.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos de Sociologia Compreensiva**. São Paulo: Imprensa Nacional, 1991.

WILLIAMS, Kevin et al. The End of Mass Production? **Economy and Society**, v. 16, n. 3, p. 405-439, 1987.

ZILBOVICIUS, Manuel. O Pensamento Clássico em Administração e Engenharia de Produção e o Modelo Japonês: Esboço de Análise a Partir do Paradigma da Complexidade. In: **PARA ONDE CAMINHAM AS ORGANIZAÇÕES?** São Paulo: EPUSP, 1994. p. 63-83.