

A evolução do paradigma administrativo: da produtividade cartesiana à sustentabilidade psicossocial

The evolution of the administrative paradigm: from Cartesian productivity to psychosocial sustainability

Patrícia Cordeiro de Lima

RESUMO

Este artigo analisa a evolução do paradigma administrativo, contrastando os modelos clássicos de gestão orientados à produtividade cartesiana e à maximização dos lucros, com as exigências contemporâneas de humanização e preservação da saúde mental no ambiente laboral. Historicamente influenciada pelas dinâmicas de Taylor, Fayol e Ford, a administração consolidou estruturas focadas em metas quantitativas, operando muitas vezes sob a premissa de que os resultados justificavam os meios. Contudo, o cenário pós-pandemia e a modernização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) impõem uma revisão profunda desse modelo. Por meio de uma análise conjuntural apoiada em dados estatísticos do Ministério da Previdência Social (2021-2025) e em evidências da ciência comportamental, o estudo demonstra o crescimento alarmante dos afastamentos por transtornos psicossociais no Brasil, como ansiedade e depressão. Conclui-se que o advento da nova NR-1 compele as organizações a migrarem de uma postura puramente fiscalizatória para uma liderança empática e sustentável. Evidencia-se, assim, que o bem-estar coletivo e a saúde mental não são antagônicos ao sucesso financeiro, mas constituem a base para o crescimento mútuo e sustentável entre a organização e seu capital humano.

Palavras-chave: Administração Geral. Saúde Mental. NR-1. Gestão Humanizada. Riscos Psicossociais.

ABSTRACT

This article analyzes the evolution of the administrative paradigm, contrasting classical management models—rigidly oriented toward Cartesian productivity and profit maximization—with contemporary demands for humanization and the preservation of

mental health in the workplace. Historically influenced by the dynamics introduced by Taylor, Fayol, and Ford, management consolidated structures focused on quantitative goals, often operating under the premise that the ends justified the means. However, the post-pandemic landscape and the modernization of Regulatory Standard No. 1 (NR-1) necessitate a profound review of this model. Through a contextual analysis supported by statistical data from the Ministry of Social Security (2021–2025) and evidence from behavioral science, the study demonstrates an alarming rise in work absences due to psychosocial disorders in Brazil, such as anxiety and depression. It concludes that the advent of the new NR-1 compels organizations to shift from a purely supervisory stance toward empathetic and sustainable leadership. Thus, it becomes evident that collective well-being and mental health are not at odds with financial success; rather, they form the foundation for mutual, sustainable growth between the organization and its human capital.

Keywords: General Administration. Mental Health. NR-1. Humanized Management. Psychosocial Risks.

Introdução

Quando se discute a evolução da administração, destacam-se os marcos históricos consolidados entre o século XIX e o início do século XX, impulsionados pelas dinâmicas de Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford.

Taylor estabeleceu as bases da Administração Científica por meio do estudo de tempos e movimentos. Fayol, na Teoria Clássica, direcionou o foco para a estrutura organizacional como um todo. Por fim, Henry Ford imortalizou a máxima de que "as pessoas poderiam ter o carro na cor que quisessem, desde que fosse preto", consolidando os princípios de padronização e produção em massa.

As premissas dessa abordagem clássica influenciaram diretamente as estruturas sociais e os modelos educacionais da época. O ensino, antes restrito a poucos, abriu as portas para que a massa absorvesse o conhecimento mínimo necessário para operar nas linhas de montagem, organizando os indivíduos em filas e colunas, sob a égide da obediência e da complacência. Nesses moldes voltados à maximização dos lucros, o conceito de "Mais-Valia" de Karl Marx evidenciou essa dinâmica de acumulação capitalista. Sob a ótica puramente econômica, o progresso parecia garantido.

Nesse cenário, o papel do administrador desenhava-se de forma óbvia, sendo ele próprio uma peça condicionada pelo sistema: assegurar o funcionamento contínuo dessa engrenagem para gerar lucros imensuráveis. Para chegar-se a tal resultado uma consequência direta disso no ambiente corporativo é a necessidade de resiliência absoluta dos trabalhadores em um ciclo excludente que substituía rapidamente

aqueles que não suportassem a carga exigida. Acompanhada pela crença difundida da época que o que move o ser humano é o dinheiro de forma irrestrita.

Marco impulsionador

Na década de 1990, a era da informação e da globalização acelerou a difusão do conhecimento. O telefone celular, outrora um artigo de luxo, gradativamente tornou-se uma ferramenta indispensável no cotidiano global. As fronteiras geográficas e culturais ruíram e, como todo saber gera transformações, as estruturas produtivas não permaneceram inalteradas. Baruki (2024, p. 140) sintetiza essa transição ao apontar que:

A globalização é certamente o motor que gera uma competitividade cada vez maior no dia a dia da produção de bens e serviços. As condições de sobrevivência das empresas traduziram-se em exigências de produtividade cada vez maiores, as quais fizeram com que o meio ambiente ocupacional passasse por uma verdadeira metamorfose. Nessa conjuntura, as empresas se viram obrigadas a desenvolver formas novas e mais flexíveis de produção, bem como de organização do ambiente ocupacional. (Baruki, 2024, p.140)

Sociedade e o momento de reflexão

No entanto, o ritmo frenético desse paradigma tradicional sofreu uma interrupção abrupta com a pandemia da COVID-19. A crise sanitária impôs o uso de máscaras protetoras, mas, paradoxalmente, desmascarou disfunções organizacionais que persistiam há décadas. Como os modelos de aprendizagem históricos não estimulavam o questionamento, a compreensão dessa nova realidade enfrentou a resistência cognitiva natural do ser humano, que muitas vezes prefere o declínio conhecido ao enfrentamento do novo. Sob essa ótica reativa, a nova geração de profissionais passou a ser rotulada pejorativamente como "mimimi" por não aceitar a permanência por décadas em empregos sob condições abusivas, rejeitando lideranças tóxicas e exigindo coerência e propósito nas organizações.

Ambas as gerações possuem relevância histórica e representaram revoluções necessárias em seus respectivos contextos. Se o pragmatismo dos predecessores pavimentou a modernidade tecnológica, a nova geração desperta o mercado para a urgência do bem-estar, sinalizando que a submissão a ambientes de trabalho degradantes não é mais aceitável. Embora esse processo de transição enfrente instabilidades inerentes, ele se consolida por meio de marcos legais e estruturais, como a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), a discussão sobre a redução da jornada de trabalho e a busca ativa pela saúde integral.

Atualmente, vivencia-se a transição de um modelo puramente cartesiano e focado em métricas quantitativas para uma gestão humanizada e integrada. Esse movimento é

impulsionado pelas novas diretrizes da NR-1 e pelo anseio das novas gerações por consonância entre o discurso corporativo e a prática diária. O foco desloca-se para evidenciar que os meios importam tanto quanto os fins; o cumprimento de metas não pode mais ocorrer à custa do esgotamento físico e mental do trabalhador.

Por décadas, as organizações operaram sob a premissa implícita de que os resultados justificavam os meios. A modernização da NR-1 impõe uma ruptura nesse paradigma. Mais do que exigir o alcance de objetivos, a gestão administrativa é desafiada a monitorar a jornada e o ambiente laboral sob a ótica dos riscos psicossociais. Sob o amparo da nova regulamentação, o trabalhador é estimulado a analisar criticamente seu ambiente, atuando como agente de uma transformação cultural no seio empresarial.

Determinadas dinâmicas organizacionais exigem revisão urgente. Sob a perspectiva da ciência comportamental, demonstra-se que relações tóxicas reduzem a lucratividade a longo prazo. Limites físicos e necessidades psicossociais precisam ser respeitados, visto que a perseverança humana nutre-se da perspectiva de dignidade. Diante desse panorama, este artigo analisa como o advento da NR-1 compele a administração a migrar de uma postura puramente fiscalizatória para uma liderança empática e sustentável — caracterizada por seres humanos gerenciando seres humanos. Evidencia-se, assim, que a saúde mental e o bem-estar coletivo não são antagônicos ao sucesso financeiro, mas constituem os únicos caminhos viáveis para o crescimento mútuo da organização e de seu capital humano.

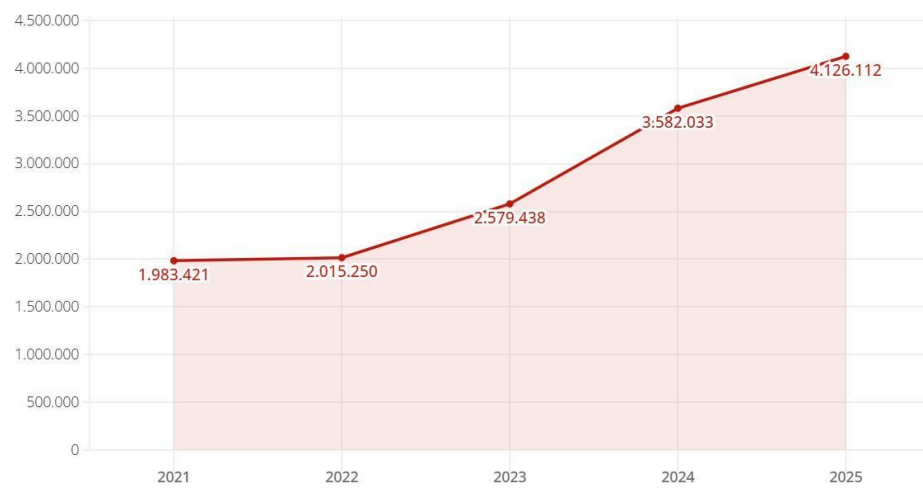
Realidades

Como metáfora desse momento de mudança paradigmática, destaca-se o enredo da animação *Monstros S.A.*, na qual a sociedade retratada acreditava que a geração de energia e lucro dependia do susto e do medo aplicados às crianças, até que um evento inesperado demonstrou que o riso e a alegria produziam um dividendo infinitamente maior.

Da mesma forma, o cenário atual do mercado de trabalho brasileiro demanda urgência: dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) apontam que os afastamentos decorrentes de transtornos mentais têm demonstrado crescimento expressivo no país.

Ao longo dos últimos cinco anos, o volume geral de concessões de benefícios por incapacidade temporária apresentou elevação considerável, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

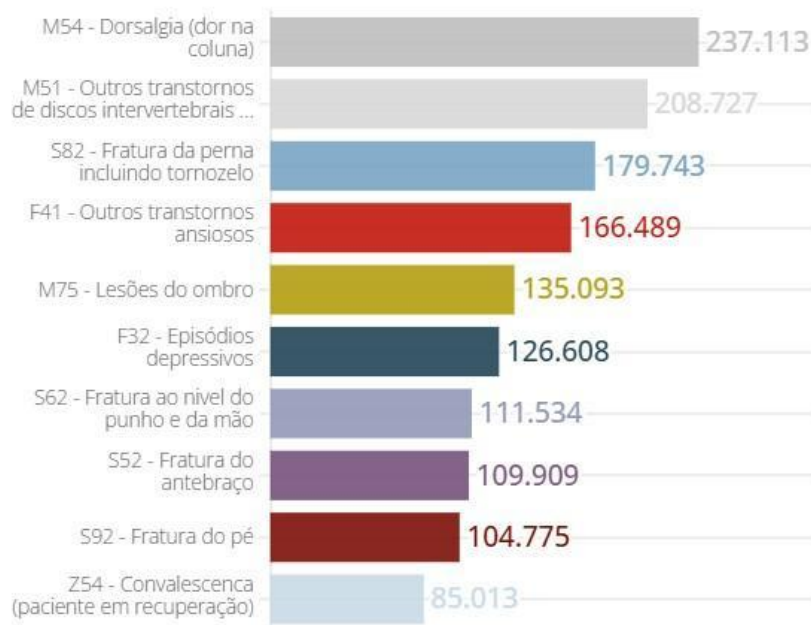
Evolução dos afastamentos de 2024-2025



Fonte 1 Ministério da Previdência Social

Paralelamente, a distribuição das causas epidemiológicas revela que, embora as afecções musculoesqueléticas e os traumas liderem os índices absolutos, os transtornos de ordem psicológica já ocupam posições alarmantes no topo do ranking nacional:

AS DOENÇAS QUE MAIS AFASTAM



Fonte 2 Ministério da Previdência Social 2025

Mudanças estruturais e culturais demandam tempo para a consolidação social. Os novos desafios exigem do administrador habilidades que transcendem os aspectos técnicos, incorporando a compreensão profunda das necessidades humanas para impulsionar o desempenho saudável de seus liderados. A obsolescência de modelos

baseados unicamente na coerção patronal do "eu mando" e na indiferença com os meios produtivos torna-se evidente. Ambientes corporativos pautados pela instabilidade e pela competitividade predatória passam por severa reavaliação.

Ciência

Fundamentar a compreensão da realidade em evidências científicas, em detrimento de crenças empíricas e infundadas, é o que garante a formulação de ações mais sólidas e assertivas. O conhecimento metodológico é construído ao longo de anos de testes e validações rigorosas, oferecendo um mapeamento profundo e previsível sobre os impactos das dinâmicas e dos comportamentos humanos nas estruturas organizacionais.

A ciência comportamental valida essa transformação. Pesquisas lideradas por cientistas como Sonja Lyubomirsky comprovam que colaboradores que vivenciam níveis elevados de bem-estar apresentam, em média, produtividade 31% superior, índices de vendas significativamente maiores e criatividade três vezes mais elevada. Em contrapartida, estudos como os de Schoorlemmer (2009) demonstram que o estresse crônico atua como fator de risco para o desenvolvimento de patologias como obesidade, acidentes vasculares cerebrais (AVC), distúrbios cardiovasculares e diabetes; condições severamente agravadas pela negligência com a saúde mental no ambiente onde os indivíduos passam a maior parte de suas vidas. Portanto, a omissão diante dessa necessária mudança de cultura corporativa mostra-se financeiramente ineficaz e estrategicamente insustentável.

Ansell et al. (2012) buscaram verificar cientificamente se o estresse cumulativo, além de seus impactos psicológicos, gerava consequências estruturais no cérebro. As análises indicaram que indivíduos submetidos a altas cargas de estresse, como a insegurança e a instabilidade geradas pelo endividamento, apresentam uma redução no volume do córtex pré-frontal. Essa pressão contínua ocasiona o desgaste de conexões neuronais e a lentidão cognitiva, prejudicando severamente a capacidade de tomada de decisão exatamente nos momentos em que ela é mais exigida.

Corroborando essa perspectiva, os experimentos de Seligman que buscou comprovar que pessoas submetidas a ambientes onde não se tem controle ou previsibilidade causam sofrimento e adoecimento nos indivíduos ao internalizarem a crença de que nada que fizerem mudará a situação, paralisando sua capacidade de reação e de tomada de decisão. A perda da esperança por melhores condições gera um estado de impotência que inviabiliza uma boa performance. Em contrapartida, a perspectiva concreta de mudança positiva e o resgate da previsibilidade são motores fundamentais para impulsionar o desempenho humano.

Conclusão

Essa reconfiguração exige o engajamento de todos os atores organizacionais. Os indicadores estatísticos ratificam a necessidade imperiosa das transformações em curso. Cabe ao administrador buscar a contínua atualização teórica e prática, compreendendo que, embora exerça papel central como agente de mudança pelo poder decisório que detém, também atua, muitas vezes, como vítima de culturas corporativas historicamente enraizadas.

Cabe à sociedade como um todo cultivar a empatia e o entendimento de que todos exercem um papel de protagonismo nessa transição. Trata-se de um processo que deve ocorrer sem antagonizar as construções do passado ou desvalorizar o presente em nome de uma promessa de renovação para o futuro.

Como preconiza a célebre reflexão atribuída a Albert Einstein: "Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes".

BIBLIOGRAFIA

ANSELL, Emily B.; RANDO, Kenneth; TUIT, Keri; GUARNACCIA, Joseph; SINHA, Rajita. Cumulative adversity and smaller gray matter volume in medial prefrontal, anterior cingulate, and insula regions. **Biological Psychiatry**, v. 72, n. 1, p. 57-64, 1 jul. 2012. DOI: 10.1016/j.biopsych.2011.11.022.

Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22218286/>. Acesso em: 21 jul. 2026.

BARUKI, S. M.. Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador: por um regime jurídico preventivo – 3ª ed. São Paulo: editora Assedio NET, 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Estatísticas da Previdência. Brasília, DF:

MPS, [2026]. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/ptbr/assuntos/estatisticas-da-previdencia>. Acesso em: 20 jul. 2026.

CASEMIRO, P.; MOURA, R. Brasil tem mais de 546 mil afastamentos por saúde mental em 2025 e bate recorde pela segunda vez em 10 anos. G1, São Paulo, 26 jan. 2026.

Trabalho e Carreira. Disponível em:

<https://g1.globo.com/trabalho-ecarreira/noticia/2026/01/26/brasil-tem-mais-de-546-mil-afastamentos-porsaude-mental-em-2025-e-bate-recorde-pela-segunda-vez-em-10-anos.ghtml>. Acesso em: 20 jul. 2026.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025.

FREDRICKSON, B. L.; BRANIGAN, C. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 313-332, 2005.

LOSADA, M. The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, [S. l.], v. 30, n. 9-10, p. 179-192, 1999.

LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, [S. l.], v. 131, n. 6, p. 803-855, 2005. Disponível em: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul1316803.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2026.

REDAÇÃO. As 5 doenças ocupacionais que mais afastam os brasileiros do trabalho. *Você RH*, [S. l.], 13 jul. 2026. *Saúde Mental*. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/as-5-doencas-ocupacionais-que-maisafastam-os-brasileiros-do-trabalho/>. Acesso em: 20 jul. 2026.

SELIGMAN, Martin E. P. **Helplessness: On Depression, Development, and Death**. São Francisco: W. H. Freeman, 1975. Disponível em: The Ted K Archive. Disponível em: <https://www.thetedkarchive.com/library/martin-seligman-helplessness>. Acesso em: 21 jul. 2026.

SCHOORLEMMER, R. M. M. et al. Relationships between cortisol level, mortality and chronic diseases in older persons. *Clinical Endocrinology*, [S. l.], v. 71, n. 6, p. 779-786, 2009. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19226268/>. Acesso em: 20 jul. 2026.