

3

GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
**VISÃO BIOPSISSOCIAL**



# 3

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL VISÃO BIOPSIKOSSOCIAL



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Ao final da UA, o aluno será capaz de definir as dimensões biológicas, psicológicas e sociais que afetam o comportamento humano e terá compreendido a importância desta visão para a Gestão Empresarial. Também terá noções sobre estresse e gestão da qualidade de vida no trabalho.



### **COMPETÊNCIAS**

Saber analisar as dimensões biológicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores no ambiente organizacional.



### **HABILIDADES**

Perceber como as dimensões biológicas, psicológicas e sociais podem ser trabalhadas no cotidiano profissional para possibilitar uma dinâmica favorável a eficiência e a eficácia organizacionais.

## APRESENTAÇÃO

Nessa unidade você estudará as dimensões biológicas, psicológicas e sociais que afetam o comportamento humano e compreenderá a importância dessa visão para a Gestão Empresarial. Também terá noções sobre estresse e gestão da qualidade de vida no trabalho. Aprenderá como analisar as dimensões biológicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores no ambiente organizacional. E como essa análise pode ser trabalhada no cotidiano profissional para possibilitar uma dinâmica favorável a eficiência e a eficácia organizacionais.

## PARA COMEÇAR

A tarefa de estudar os indivíduos já não é tão simples quanto você pensava, não é mesmo? Nas unidades anteriores, você deve ter notado a complexidade de compreender o ser humano em sua unidade: o indivíduo.

Pois bem, responda à seguinte pergunta: o ser humano se divide em quantas partes?

Duas: corpo e alma? A clássica, três: cabeça, tronco e membros? Ou uma alternativa, a funcional, três: células, tecidos e sistemas orgânicos? A da Anatomia, quatro: cabeça, pescoço, tronco e membros?

Provavelmente você responderá uma dessas sugestões. Pode-se afirmar que a maioria responderá três: cabeça, corpo e membros.

Nesta UA, veremos que é importante saber em quantas partes podemos dividir uma pessoa (risos).

Vamos lá!

## FUNDAMENTOS

De fato, o corpo humano possui conexões e relações complexas. Não se trata de algo divisível. Quando estudamos Biologia, para fins didáticos, divide-se o corpo humano em três partes. Mas há risco de errar se pensar assim...

O ser humano só faz sentido se for entendido por inteiro!

Na verdade, o ser humano pode ser compreendido em três dimensões interdependentes e inter-relacionadas:

1. A dimensão **biológica** refere-se às características fisiológicas do ser humano. Esta dimensão engloba o funcionamento das células, tecidos e sistemas orgânicos. É nesta dimensão que didaticamente se divide o corpo humano em cabeça, pescoço, tronco e membros.
2. A dimensão **psicológica** refere-se aos elementos intelectuais ou emocionais da pessoa. É a dimensão que observa o jeito, o tato, a compreensão, o pensar do indivíduo em reação a outras pessoas ou aos fatos que ela vive. Trata da personalidade, do caráter formado nos processos afetivos e racionais vividos pela pessoa.
3. A dimensão **social** trata dos valores, das crenças e dos papéis que o indivíduo compartilha com outros no ambiente familiar, no ambiente profissional e no ambiente de outras coletividades das quais pertence. A natureza e a região geográfica também influenciam esta dimensão.

Desse entendimento integral ou percepção holística, brota a visão biopsicossocial, que é a abordagem psicossomática do ser humano, recentemente adotada por alguns médicos para realizar análises e tratamentos médicos. Essa visão biopsicossocial do ser humano tem melhorado o entendimento da saúde e das doenças humanas. A Organização Mundial da Saúde definiu que saúde não é só a ausência de doenças, como classicamente é definida, mas é o bem-estar biopsicossocial do ser humano.

No trabalho, as pessoas reagem não somente às situações internas, mas também às situações externas. Estas reações marcam as pessoas, causando modificações biopsicossociais permanentes. Isso só será percebido e compreendido se o ser humano for visto segundo a tridimensionalidade da abordagem psicossomática. E, na organização, se não perceber tal coisa, qualquer estratégia de Gestão de Pessoas não alcançará em sua totalidade os objetivos e metas desejados.



---

### ATENÇÃO

E, na organização, se o ser humano não for compreendido biopsicossocialmente, qualquer estratégia de Gestão de Pessoas não alcançará em sua totalidade os objetivos e metas desejados!

---

Visão biopsicossocial é uma forma de observar o trabalhador considerando aspectos biológicos, psicológicos e sociais que influenciam seu comportamento individual no ambiente de trabalho, para que a empresa desenvolva ações que tornem essa influência favorável aos negócios. É uma visão integrada, que respeita as condições favoráveis e restritivas do organismo, da psique e das relações do trabalhador com outras pessoas. Nessa forma de ver o trabalhador, entende-se que não é possível separar a vida pessoal da vida profissional, por exemplo.



---

### ATENÇÃO

Visão biopsicossocial é uma forma de observar o trabalhador considerando aspectos biológicos, psicológicos e sociais que influenciam seu comportamento individual no ambiente de trabalho, para que a empresa desenvolva ações que tornem esta influência favorável aos negócios.

---

## 1. DIMENSÃO BIOLÓGICA

Quando analisar o trabalhador nessa dimensão, fique atento aos aspectos relacionados à saúde, à alimentação, ao descanso, à segurança e à ausência de acidentes. Nessa dimensão, é importante prover ao trabalhador as condições de sobrevivência. Um trabalhador bem alimentado, descansado, saudável e livre de riscos desempenhará melhor suas tarefas se comparado a um trabalhador que esteja com fome, ou muito cansado, ou doente ou ainda submetido a condições perigosas.

Como nem sempre é possível garantir que o trabalhador tenha as condições adequadas para essa dimensão em sua vida fora da empresa, os gestores estão cada vez mais empenhados em provê-las nas dependências da organização.

Há empresas que oferecem refeição nutritiva e balanceada em refeitórios internos. Ainda há as que oferecem espaços para descansar, até para dormir. Acesse os atalhos disponíveis na seção *Navegando por aí*.

Há quem ofereça espaços para diversão, como salão de jogos, para aliviar as tensões do cotidiano. Há empresas que oferecem ginástica laboral, procurando diminuir o sedentarismo. Também há empresas que oferecem serviços internos de saúde, como atendimento médico ou odontológico. Há empresas que fazem campanhas de prevenção, imunizando os trabalhadores com vacinas, conscientizando-os com palestras e orientações que possam contribuir para evitar doenças e lesões.

Além, é claro, daquelas situações que representam obrigação legal, como identificar tarefas insalubres ou perigosas, dispor equipamentos de proteção individual, entre outros dispositivos de segurança etc.

Enfim, nessa dimensão, o gestor deve analisar o que a empresa pode fazer para garantir conforto e saúde ao trabalhador, evitando absenteísmo, licenças médicas, diminuição da produtividade etc.

## **2. DIMENSÃO PSICOLÓGICA**

Para analisar esta dimensão nas empresas, é preciso observar o quanto os trabalhadores se sentem realizados no exercício de suas atividades. Se eles estão satisfeitos, se estão interessados ou empenhados. É preciso medir o quanto a autoestima do trabalhador está alta, positiva.

Da mesma forma que ocorre com a dimensão biológica, nesta dimensão a empresa não tem como garantir que no ambiente externo o trabalhador esteja feliz, em paz, em harmonia, amando e sentindo-se amado. Mas poderá oferecer ao trabalhador algumas condições internas que possam contribuir para o seu bem-estar.

As ações empresariais possíveis estão relacionadas àquelas que promovam reconhecimento e desenvolvimento. Processos transparentes e justos de seleção, de avaliação do desempenho, de remuneração, de valorização, de reconhecimento, de promoção na carreira e de participação nas capacitações e nas decisões são ações que colaboram para dar saúde psíquica ao trabalhador.

Nesta dimensão, o esforço do gestor é evitar situações que possam causar desmotivação, desinteresse, insatisfação, baixa autoestima e frustração. Elas também afetam negativamente a produtividade, a eficiência e a eficácia nos negócios.

## **3. DIMENSÃO SOCIAL**

Nesta dimensão, você deve notar se o trabalhador possui boas condições para se relacionar com outras pessoas e grupos. Esta é uma dimensão bem complicada para a empresa agir, pois foge do ambiente interno.

O que se pode verificar é que o trabalhador tem benefícios que forneçam boas condições para sua família e que criem oportunidades de lazer e cultura.

Neste caso, além das obrigações legais, como o vale-transporte, a empresa pode oferecer planos de saúde que atendam aos dependentes do empregado, vale-alimentação para auxiliar na alimentação da família, assistência aos estudos dos dependentes etc.

E ainda organizar festas que confraternizem os trabalhadores e seus familiares, eventos culturais e desportivos que ampliem as relações do trabalhador com a comunidade da qual faz parte.

#### 4. VISÃO BIOPSIKOSSOCIAL

De nada adianta observar separadamente as dimensões do indivíduo. É preciso destacar que todo esse esforço precisa ser integrado, feito de modo interligado, pois, como iniciamos nosso papo, o ser humano é indivisível.

Não é possível imaginar que o trabalhador, por estar alimentado, fará o melhor possível em sua atividade profissional. Que basta fazê-lo se sentir valorizado que ele terá o melhor desempenho. Ou que fazer algumas festas garantirá empenho dele no alcance das metas. É preciso que todas estas coisas ocorram juntas, simultaneamente.

Esta visão proporciona inúmeras vantagens às organizações:

- Atitude ética em seu relacionamento com os trabalhadores;
- Controle de riscos ocupacionais;
- Clareza nas questões políticas e ideológicas que envolvem o poder, a autoridade, a liderança etc.;
- Promoção da satisfação nas relações profissionais;
- Significado completo do trabalho.

Enfim, esta visão conduzirá a empresa a um modelo de gestão que evita as doenças, a exaustão, a fadiga, o excesso de estresse e que promove qualidade de vida no trabalho.

#### 5. ESTRESSE

Aqui vale destacar o dilema do estresse. O estresse não é algo bom ou ruim. Trata-se de algo natural, normal até, que pode ser entendido tanto como um processo quanto um estado do ser humano. Como processo, estresse é uma tensão que surge por causa de uma ameaça ou uma conquista que desafie o indivíduo. Como estado, estresse é um resultado, uma consequência do esforço mobilizado pelo indivíduo para responder a tensão que surgiu. Esse resultado pode ser positivo, chamado de *eustress*, ou negativo, chamado de *distress*. A figura 1 ilustra o ciclo do estresse.

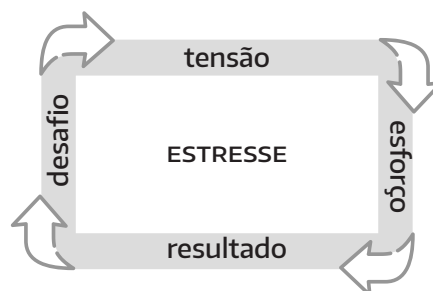


Figura 1.  
Ciclo do Estresse.



Enquanto o esforço empreendido pelo ser humano está numa área de conforto, o estresse é positivo (*eustress*), pois gera a sensação de realização, de contentamento pela superação do desafio que surgiu. Nesta situação, a tensão gerada pelo desafio esteve em equilíbrio com o esforço, com o tempo, com a realização e com o resultado obtido pelo indivíduo.

Porém, se estiver sobrecarregando o indivíduo, levando-o a exaustão, pode causar uma patologia ocupacional. Essa sobrecarga é um desequilíbrio que pode ocorrer por excesso ou por falta de esforço, de tempo ou de resultado. Tanto no excesso quanto na falta, este tipo de estresse é negativo (*distress*) e causa problemas.

O estresse pode ser resultado da ação de diversos fatores:

- a. **Fatores ambientais**, como as oriundas das incertezas econômicas, políticas ou tecnológicas;
- b. **Fatores individuais**, como problemas familiares, econômicos ou da própria personalidade;
- c. **Fatores organizacionais**, como as demandas das tarefas, dos papéis, das relações interpessoais, da estrutura ou da liderança organizacional ou ainda do estágio de vida da organização.

Esses fatores podem resultar tanto em estresse positivo quanto negativo. Vai depender da intensidade de influência e pressão que eles exercem sobre o indivíduo. Para cada indivíduo, a intensidade de um fator específico pode resultar em níveis diferentes de estresse. Características pessoais relacionadas à percepção individual, às experiências no trabalho e de vida, à presença ou ausência de apoio social, ao nível de confiança em si e nos outros e ao quanto acredita que controla o próprio destino alteram a interpretação das condições e dos fatores, afetando o tipo de estresse que a pessoa irá perceber.

Quando o estresse é negativo (*distress*), alguns sintomas físicos, psicológicos e comportamentais podem ser notados. Os sintomas físicos podem ser dores de cabeça, alteração da pressão arterial, manifestação de doenças cardiovasculares etc. Os sintomas psicológicos podem ser depressão, ansiedade, insatisfação com o trabalho etc. E os sintomas comportamentais podem ser produtividade irregular, absenteísmo, rotatividade etc.

É importante saber administrar o estresse. Algumas ações individuais podem ajudar: aprender a administrar melhor o tempo, fazer regularmente exercícios físicos, aprender técnicas de relaxamento e ampliar a rede de apoio social dentro e fora da organização.

As organizações também podem contribuir. Elas podem fixar objetivos mais realistas, replanejar o trabalho para torná-lo mais significativo,



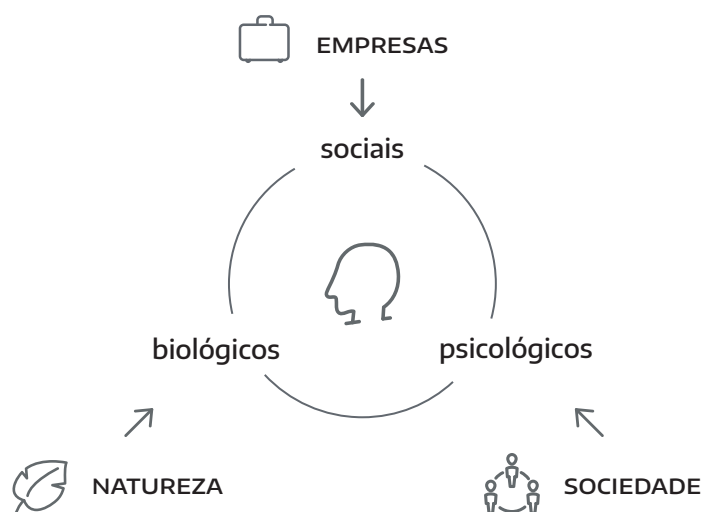
autônomo e dinâmico, envolver os trabalhadores no processo decisório, melhorar a comunicação organizacional, desenvolver programas de bem-estar e implantar a gestão da qualidade de vida no trabalho, que estudaremos na seção seguinte.

O gestor, conhecendo esta forma de analisar o trabalhador, pode identificar quando as tensões geradas pelo trabalho estão dentro das possibilidades do indivíduo e quando não estão. Ciente disso o gestor poderá agir em conformidade para oportunamente aproveitar o *eustress* e alcançar melhores resultados ou para atentamente anular o *distress*, impedindo problemas de saúde em sua equipe de colaboradores.

## 6. GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

É um modelo dinâmico que parte da visão biopsicossocial na identificação de indicadores. Esses indicadores são representados pelos critérios dos programas, das campanhas, dos processos, das políticas, das ferramentas e das atividades que a empresa realiza para proporcionar a satisfação dos trabalhadores. Esse esforço gerencial para promover a satisfação dos trabalhadores depende do perfil de cada empregado e de como a estrutura organizacional está definida. A partir desse cenário, é possível desenvolver ações que, alinhadas às estratégias de negócios e às políticas empresariais, podem ser executadas para agir na cultura organizacional e promover bem-estar e conforto aos trabalhadores. Paralela e proporcionalmente, estas ações também aumentam a produtividade e melhoram os desempenhos empresariais, pois os trabalhadores serão dirigidos para desempenharem com maior esforço e comprometimento suas atividades profissionais por perceberem e valorizarem a qualidade de vida que a empresa proporciona no ambiente de trabalho.

Figura 2. Modelo biopsicossocial.



Evidente que esse modelo exige novas competências para o gestor. Como ilustra a figura 2, é preciso entender como as pressões da natureza, da sociedade e, especificamente, das empresas afetam o indivíduo em suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais. A partir desse entendimento, desenvolver ações gerenciais que promovam conforto e bem-estar aos trabalhadores de modo abrangente, ou seja, dentro e fora do ambiente de trabalho. E que essas ações estejam alinhadas aos interesses empresariais, ou seja, contribuam de fato com as estratégias de negócio e com a política organizacional.

Adquirir essa nova competência será um importante passo para que a visão biopsicossocial ganhe legitimidade, ou seja, tenha o apoio dos proprietários das organizações. Só assim, essa visão poderá ser disseminada de modo a alavancar os negócios e, ao mesmo tempo, proporcionar satisfação, bem-estar e conforto aos trabalhadores.



## ANTENA PARABÓLICA

Você tem ideia de quantas empresas praticam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?

Segundo França (2003), empresas do porte da Nestlé, Alcoa, Dupont, Pão de Açúcar, Banco do Brasil, CPTM, Natura, Editora Abril, Accor, Novartis, Alcatel, Unimed Paulistana, Siemens, Gessy Lever, Itaú e HP praticam a QVT, de acordo com o rastreamento feito em 2000, para identificar os fatores críticos das interfaces da QVT na administração.

E a empresa na qual trabalha? Será que ela pratica QVT? Pesquise sobre ela e sobre outras. Você se surpreenderá com as descobertas!



## E AGORA, JOSÉ?

Nesta UA você aprendeu sobre as três dimensões que um ser humano deve ser compreendido. Que cada ser humano deve ser estudado segundo suas dimensões biológica, psicológica e social. E que só a visão integrada destas dimensões, a visão biopsicossocial, permitirá uma percepção apropriada para um processo gerencial eficiente e eficaz. Também adquiriu algumas noções sobre estresse e sobre Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT).

Agora que você já tem uma visão biopsicossocial, você verá na próxima unidade os conceitos e as análises do Contrato Psicológico do Trabalho.

Bons estudos!

## GLOSSÁRIO

**Insalubre:** Segundo Houaiss (2009), é algo que pode prejudicar de alguma maneira a saúde do trabalhador. Por exemplo, trabalhar em ambientes muito fechados, muito quentes, que podem causar alguma doença ou mal-estar.

**Holística:** Segundo Houaiss (2009), é a característica da forma que algumas ciências humanas e naturais dão preferência ao entendimento integral dos fenômenos, opondo-se à forma analítica em que as partes são estudadas isoladamente. Especificamente, a visão holística refere-se à doutrina médica e à escola psicológica que entendem os fenômenos biológicos e psicológicos como totalidades irredutíveis ao invés de percebê-los como simples soma de suas partes.

**Patologia:** Segundo Houaiss (2009), é qualquer anormalidade anatômica ou fisiológica, que provoque ou caracterize determinada doença.

**Psicossomática:** Segundo Houaiss (2009), é o ramo da medicina que estuda e trata dos problemas que são ao mesmo tempo de causa orgânica e psíquica. É o estudo sistemático das relações existentes entre as condições psíquicas e a ocorrência de certos problemas relativamente persistentes de funções orgânicas ou corporais.

**Psique:** Segundo Houaiss (2009), é a estrutura mental ou psíquica de um indivíduo e que é distinta do corpo.

**Sedentarismo:** Segundo Houaiss (2009), é aquela condição de quem faz pouco exercício físico, pouco se movimenta. Esta condição pode provocar doenças, como as cardiovasculares.

**Sesta:** Segundo Houaiss (2009), é o repouso após o almoço.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 197 p.

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 296 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, FEA/USP, São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/>

[disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324)>. Acesso em: abr. 2009.

**Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p.

**Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003. 189 p.

SILVA, ROGÉRIO TADEU DA. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. 2004. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, FEA/USP, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102008-003037>>. Acesso em: out. 2008.

UFSC. **Mecanismo online para referências**. Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.