

Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-Estar Psicológico.

Dra Mirlene Maria Matias Siqueira
Universidade Metodista de São Paulo

Doutorando Derly Jardim do Amaral
Universidade Mackenzie

Resumo

Este estudo teve como objetivo investigar relações entre a estrutura organizacional percebida e o bem-estar psicológico de um grupo de profissionais. A estrutura organizacional foi representada por três dimensões (distribuição de autoridade, departamentalização e sistema de comunicação) e o bem-estar por cinco (otimismo, estado de ânimo, auto-estima, satisfação geral com a vida e satisfação no trabalho). Os dados foram coletados através de um questionário aplicado a uma amostra de 194 profissionais, empregados de um conglomerado financeiro situado na cidade de São Paulo. Os resultados indicaram que insatisfações com a chefia, satisfações com os colegas de trabalho, senso de auto-desvalorização, baixa ocorrência de sentimentos positivos e elevada de sentimentos negativos estavam associados a percepções de departamentalização rígida. Modelos de regressão confirmaram parcialmente a hipótese central do estudo, revelando que a estrutura organizacional se associa ao bem-estar psicológico, na medida em que explica proporções significativas de ânimo negativo e auto-estima.

Palavras-chave: otimismo, estado de ânimo, auto-estima, satisfação e estrutura organizacional.

Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-Estar Psicológico.

Introdução

Ao lado de decisões sobre novas tecnologias, também caminham preocupações dos gestores com as questões que norteiam os aspectos sobre qualidade de vida no trabalho ou, mais especificamente, o bem-estar no ambiente de trabalho. Não se pode pensar em qualidade de produtos ou serviços sem que as pessoas, relacionando-se com o que e com a forma com que produzem, sejam otimistas, estejam satisfeitas e mantenham fortalecida sua auto-imagem. O desafio para as organizações não está em sobreviver somente implantando novas políticas e estratégias de gestão, nem somente adquirindo tecnologias e equipamentos, mas, sobretudo, investindo no bem-estar dos seus recursos humanos.

Para as empresas preocupadas com a qualidade de vida de seus empregados, tudo vale na hora de investir. A validade destas estratégias está em estimular o otimismo nas pessoas e manter nos quadros organizacionais pessoas com elevada auto-estima e satisfeitas. A manutenção em seus quadros de pessoas portadoras de um estado psicológico saudável deve representar para a organização bem mais do que empregos longos. Deve significar que pessoas com suas necessidades satisfeitas são pessoas que podem se inserir nos meandros da organização com responsabilidade e compromisso.

Com base no quadro aqui retratado, acerca da forte suposição dos gestores sobre o bem-estar psicológico como um antecedente de maior engajamento do trabalhador nos planos estratégicos das organizações, coloca-se como problema para o presente estudo a seguinte questão: a estrutura organizacional percebida impacta no bem-estar psicológico dos trabalhadores?

REFERENCIAL TEÓRICO

Estrutura organizacional

Os três pilares da estrutura organizacional que se pretende abordar neste trabalho, escolhidos entre os demais que poderiam ser listados, são os subsistemas de autoridade, departamentalização e de comunicação. Está-se adotando as delimitações sugeridas por Hemsley; Vasconcelos (1989) para esta estrutura organizacional. Afirmam esses autores que *“... estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a **autoridade é distribuída**, as **atividades** desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um **sistema de comunicação** é delineado, permitindo que*

as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais...” (p.3).

Subsistema de Autoridade - Distribuição da Autoridade

A estrutura de autoridade da organização está presente na cadeia de comando. Assim, autoridade significa o legítimo direito do gerente tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para atingir metas organizacionais (DAFT, 1999). Segundo Hemsley; Vasconcelos (1989), a distribuição da autoridade representa o poder de comando ou de decisões dentro das unidades existentes na organização. Esta autoridade pode ser centralizada, ou não.

Nesta estrutura organizacional piramidal a autoridade flui em linha reta, do mais alto nível da organização ao seu nível mais baixo. Esta distribuição da autoridade também implica na distribuição de responsabilidade, isto é, há obrigações e deveres ao longo da escala hierárquica. O superior planeja e decide o que fazer dentro da organização, e a linha de supervisores, ou até mesmo do staff, coloca este planejamento em prática nas unidades sob sua responsabilidade. Este tipo de controle centralizado pode dificultar a rápida resposta da organização aos estímulos de mercado, além de se configurar em um polo para a insatisfação do quadro funcional.

Subsistema de Atividades – Departamentalização

Departamentalização constitui a base para agrupamento de posições. Hemsley; Vasconcelos (1989, p.5) conceituam departamentalização como sendo “... o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados...”. Segundo os autores, estas unidades podem ser criadas a partir de vários critérios, que poderão ser adotados dependendo das características da organização. Podem ser constituídas por processos, por clientes e por produtos, entre outros. Podem ser formadas das grandes unidades às pequenas, do primeiro nível até o mais alto nível da organização. Contudo, partem sempre do pressuposto da especialização, isto é, as pessoas que estão vinculadas a determinado departamento devem especializar-se naquelas atividades, tornando-se exímias conhecedoras daquelas tarefas.

A especialização traz consigo o benefício do aumento da produtividade, pelo menos por três razões básicas: o aumento da destreza do trabalhador pela especialização em uma só tarefa, a economia do tempo gasto na troca de tarefas e o desenvolvimento de novos métodos e máquinas oriundos da especialização. Esta especialização, conforme experiências de Hawthorne, realizadas na década de 1930, também podem trazer conseqüências fisiológicas e psicológicas que o trabalho repetitivo pode trazer ao trabalhador.

Subsistema de Comunicação

O último subsistema que se quer focar como componente da estrutura organizacional estudada é o da comunicação. Qualquer estrutura organizacional deverá possuir um sistema de comunicação que permita que uma determinada mensagem saia de um emissor e chegue a um ou a vários receptores. Hampton (1991) propõe um modelo de comunicação e usa uma interessante simbologia para mostrar a importância da comunicação para a organização. Diz ele que “... o que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo...” (p.406). É através da corrente sanguínea que o corpo todo recebe o oxigênio necessário para sobreviver. De forma análoga, o processo de comunicação interliga as pessoas e os departamentos com as informações necessárias.

Somente um amplo *empowerment* e maior comprometimento de toda a organização, viabilizado por um alto nível de comunicação, é que lhe dará uma posição confortável em relação às acirradas competições impostas pelo mercado.

Bem-estar psicológico

O conceito de bem-estar afetivo (*affective well-being*) é um componente de saúde mental, ao lado de outros como autonomia e aspiração (DINNER, 1984). Por outro lado, a expressão de bem-estar subjetivo (*subjective well-being*) também é usada para se referir as experiências pessoais de vida e sugerindo que o termo reflete autodescrições de felicidade ou experiências emocionais agradáveis.

A literatura que trata de condições de trabalho *versus* bem-estar do trabalhador tem apontado relações significativas entre ambigüidade e conflito entre papéis organizacionais com reações afetivas - satisfação no trabalho, tensão/ansiedade, comprometimento e envolvimento (JACKSON; SCHULER, 1985), entre padrões de comportamento das chefias e irritação dos subordinados, bem como entre processo de privatização, satisfação e bem-estar dos empregados (NELSON; COOPER; JACKSON, 1995).

A abordagem sobre a singularidade da relação pessoa *versus* trabalho, sob a perspectiva do bem-estar psicológico, é bem mais complexa do que se constata num primeiro momento, já que envolvem emoções, sentimentos, estados de ânimo e processos cognitivos relacionados a ela, na medida em que as pessoas fazem um julgamento cognitivo a respeito da satisfação que possuem com suas vidas. Diener (1984) identificou que também há um aspecto emocional atrelado ao bem-estar psicológico, que consiste de componentes de afeto positivo e componentes de afeto negativo. Estes componentes afetivos representam dimensões amplas, subjacentes de emoções básicas que, constantemente, emergem por questões adversas da própria vida das pessoas ou, até mesmo, como resultado do tipo de cultura onde as pessoas vivem. Na visão de Ryef; Keyes (1995), as múltiplas abordagens existentes e a complexidade

das formulações teóricas contidas na literatura permitem compor um modelo multidimensional para abarcar o conceito de bem-estar psicológico.

Satisfação geral com a vida

A satisfação de vida pode ser entendida como uma avaliação global que a pessoa faz da sua própria vida. Esta definição sugere que fazendo uma avaliação global da satisfação com sua vida, a pessoa examina os aspectos tangíveis da sua vida, o quanto isto pesa para o bem e para a felicidade, ou o para o ruim ou infelicidade e, então, chega a um julgamento que se pode qualificar de satisfação global com a vida. Pela própria natureza global deste julgamento, esta avaliação torna-se um pouco instável e pode ser influenciada pelo estado afetivo que a pessoa está vivenciando na hora do seu julgamento. Portanto, perceber-se satisfeito ou não com as circunstâncias gerais da vida é, teoricamente, diferente do estado de ânimo positivo ou negativo. O estado de ânimo diz respeito ao que a pessoa experimenta quando faz seu julgamento.

Estado de ânimo

Ânimo positivo e ânimo negativo são aspectos do bem-estar psicológico que também têm gerado grande interesse entre os pesquisadores. Tem-se explorado suas dimensões e tem-se tentado responder a, pelo menos, duas questões antigas: o que é estado de ânimo? Como se pode medi-lo?

Diener (1984) no apresenta uma interessante análise a respeito dos avanços que os pesquisadores têm feito na obtenção das respostas a estas perguntas. Comentam que existem fortes evidências para crerem que os conceitos de felicidade ou bem-estar psicológico são compostos, entre outros, por dois sentimentos separados denominados de ânimo positivo e negativo. Estas constatações podem significar que a felicidade pode ser medida por duas dimensões que, muito provavelmente, independem uma da outra.

Estado de ânimo positivo alto reflete o quanto à pessoa se sente entusiasmada, ativa e alerta. É um estado de alta energia e atenção concentrada. Já o baixo ânimo positivo é caracterizado pela tristeza e indiferença. O ânimo negativo alto é uma dimensão geral da angústia subjetiva e evidenciada com diversas variações do estado do humor, incluindo raiva, desprezo, desgosto, culpa, medo e nervosismo. O baixo ânimo negativo é a principal característica tanto da depressão quanto da ansiedade, respectivamente. As diferenças individuais influem nas dimensões emocionais do ânimo positivo e negativo. Estas características correspondem a fatores de personalidades dominantes como de extroversão ou ansiedade neurótica, respectivamente, e têm sido relacionadas, no caso do ânimo negativo, a vários relatos de stress, de reclamações de saúde ou eventos desagradáveis. O ânimo positivo está relacionado

à satisfação com as atividades sociais e à frequência de eventos agradáveis percebidos pelas pessoas.

Auto-estima

Auto-estima, segundo Krech; Crutchfield (1978) é um julgamento que as pessoas fazem do seu próprio valor pessoal. Afirmam esses pesquisadores que, embora haja uma diferença teórica entre avaliações do valor pessoal (auto-estima) e de vida pessoal (satisfação geral com a vida) é possível que, na realidade, as pessoas não façam tal distinção. Em culturas individualistas como, por exemplo, a dos Estados Unidos que focam a importância do ego nos julgamentos de satisfação com a vida, o ego, por si só, poderia representar simplesmente um fator de felicidade pessoal.

Auto-estima, portanto, se refere não só a um julgamento global mais amplo, que inclui avaliações da riqueza pessoal, saúde, amizades e relações românticas, mas especialmente um julgamento positivo sobre si mesmo, enfim, sobre o ego, julgamento esse que trata de questões relativa ao amor próprio. Reafirmando esta concepção, Branden (1996) assinala que a auto-estima se constitui em sentimentos sobre competência pessoal e valor pessoal, refletindo a capacidade individual de lidar com os desafios impostos pela vida e de se tornar feliz.

Otimismo

O otimismo é outro fator que também compõe o bem-estar psicológico. Otimismo representa uma tendência geral para esperar que algo favorável e positivo se interponha à vida das pessoas. Presumivelmente, os que acreditam que suas ações conduzirão a um resultado favorável, persistirão nessas ações, até o atingimento de suas metas e objetivos pessoais, profissionais, sociais, etc. O mesmo não acontece com aquelas pessoas que acreditam que o fracasso é inevitável. Elas não se esforçarão em seus empreendimentos e se desvencillarão das metas e objetivos que estabeleceram para si mesmas.

Se há diferenças individuais na tendência para esperar sucesso, os otimistas deveriam alcançar mais e deveriam ter coisas melhores acontecendo em suas vidas, simplesmente porque as suas expectativas conduziram a comportamentos e situações que os levariam para mais perto de suas metas. Já os pessimistas, podem se render muito depressa e podem experimentar menos aspectos positivos em suas vidas, e, conseqüentemente, mais aspectos negativos do seu pessimismo como resultado no fracasso do não alcance de suas metas.

Como componente do bem-estar psicológico, o otimismo é uma expectativa geral para o futuro, não devendo ser confundido com a avaliação global que as pessoas fazem das

condições externas e internas de suas vidas que, no conjunto do bem-estar psicológico, deve ser definido como satisfação geral com a vida.

Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho é um dos conceitos mais largamente discutidos e estudados em disciplinas como psicologia organizacional, psicologia social, comportamento organizacional, gestão de pessoas e gestão organizacional (CRANNY; SMITH; STONE, 1992). Uma definição que influenciou largamente a compreensão do conceito, segundo Brief; Weiss (2002) foi a concepção de Locke (1976, p. 1300) que a definiu como "*um estado de prazer ou de emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências de trabalho*".

O ciclo da compreensão do bem-estar psicológico se completa neste estudo quando é incluída satisfação no trabalho como um dos seus componentes. Esta integração se deve à suposição de que o próprio conceito de bem-estar inclui satisfações com aspectos pessoais e de trabalho como assinalam Danna; Griffin (1999). Para estes autores, satisfações/insatisfações com salário, oportunidades de promoção, com o próprio trabalho, com chefia e colegas devem integrar a compreensão de bem-estar no contexto de trabalho.

O entendimento de que as pessoas passam grande parte de seu dia no trabalho ou com ele envolvidas que vida pessoal e de trabalho não são entidades distintas, mas constituem domínios interdependentes com efeitos recíprocos de um sobre o outro e, especialmente, que componentes estruturais do trabalho tais como desenhos e práticas organizacionais podem comprometer o bem-estar físico, social e psicológico de indivíduos (DANNA; GRIFFIN, 1999), são argumentos para se investigar o conceito multidimensional de bem-estar psicológico nele incluindo componentes da vida pessoal (satisfação geral com a vida, estado de ânimo, otimismo e auto-estima) e de trabalho (satisfação no trabalho).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender a finalidade desta pesquisa, optou-se pelo método quantitativo, de caráter exploratório. Utilizou-se da análise fatorial e de regressão, método stepwise, como recurso estatístico, através do SPSS – Statistical Package for the Social Sciences para tratamento dos dados.

Participantes

A pesquisa foi aplicada junto a profissionais de uma empresa estatal do setor financeiro, situada na Grande São Paulo, os quais estavam lotados em uma unidade cuja missão era prestar serviços técnicos e de manutenção para toda a empresa. Quando os dados foram coletados, último trimestre de 2000, a empresa encontrava-se em fase final do processo de

privatização. A amostra foi constituída por 194 profissionais, dos quais 116 (59,8%) são do sexo masculino, 102 (52,6%) casados, 152 (78%) com idade entre 23 e 40 anos e escolaridade variando de primeiro grau incompleto (11,99%) até superior completo (11,3%). Estes profissionais tinham entre 06 a 15 anos de serviço na empresa.

Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário dividido em duas partes. A primeira parte era composta de sete escalas:

- Escala de Otimismo (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR; FREIRE, 1996) com o objetivo de avaliar o tipo de expectativas que os indivíduos têm em relação aos acontecimentos futuros de suas vidas. Ela se constitui de oito itens, com uma escala de respostas de cinco pontos: 1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente, com alfa de Cronbach de 0,70, índice satisfatório para utilização em pesquisas.
- Escala de Ânimo Positivo e Negativo (SIQUEIRA; MARTINS; MOURA, 1999) com o objetivo de avaliar a intensidade dos estados afetivos no cotidiano. Ela se constitui de duas sub-escalas, uma com oito itens (ânimo negativo) e a outra com seis itens (ânimo positivo), com índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) de 0,88 e 0,87, respectivamente, com um alfa para a escala geral de 0,91. A intensidade dos sentimentos é expressa através de uma escala de cinco pontos na qual os respondentes indicam: 1=nada; 5=extremamente.
- Escala de Satisfação Geral com a Vida (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR; FREIRE, 1996) com o objetivo de avaliar o grau de satisfação com os acontecimentos gerais da vida. Ela se constitui de trinta e um itens com uma escala de respostas formada de cinco pontos: 1=muito insatisfeito; 5=muito satisfeito.
- Escala de Auto-Estima (DELA COLETA, 1980) com o objetivo de avaliar, através de afirmações a respeito de acontecimentos da vida diária, a percepção das pessoas sobre o próprio valor pessoal. A escala se constitui de quinze itens, e as respostas compreendem as opções: 1=concordo e 2=discordo.
- Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA,1995) com o objetivo de avaliar o julgamento que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho. É composta de cinco fatores representados por quinze itens, com índices de confiabilidade variando de 0,82 a 0,92, a saber: satisfação com colegas, satisfação com chefias, satisfação com salário, satisfação com promoções, satisfação com o próprio trabalho. A escala de respostas compreende sete pontos: 1=totalmente insatisfeito; 7=totalmente satisfeito.

- Escala de Percepção da Estrutura Organizacional, com o intuito de avaliar a percepção no tocante à estrutura organizacional estudada, nos seguintes aspectos: percepção de departamentalização das atividades da empresa, percepção de autoridade e percepção de comunicação exercida na empresa. Ela se constitui de dez questões, com uma escala de respostas de cinco pontos: 1=discordo; 5=concordo totalmente.
- Escala de Percepção da Privatização da Empresa, com o intuito de avaliar a percepção das conseqüências que a privatização iminente da empresa poderia ter sobre a vida profissional, estabilidade na empresa e condições futuras de trabalho. Ela se constitui de cinco questões, com uma escala de respostas de cinco pontos: 1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente.

A segunda parte do questionário incluía questões para levantamento de dados de identificação tais como sexo, idade, escolaridade, estado civil e tempo de serviço na empresa.

Tratamento e Análise dos dados

Para atender aos objetivos propostos, foram realizadas as seguintes análises: cálculo das estatísticas descritivas para todas as variáveis (média, desvio-padrão e matriz de correlação bivariada - r de Pearson); modelos de regressão linear múltipla, método *stepwise*, tendo como regressores a percepção da estrutura organizacional e, como critérios, variáveis do bem-estar psicológico; cálculo de correlações parciais entre percepção de estrutura organizacional e variáveis do bem-estar psicológico, controlando-se os efeitos de percepção de privatização.

RESULTADOS

Análises descritivas

Médias das variáveis do bem-estar psicológico

Dentre as variáveis do bem-estar psicológico, o componente auto-estima é o que se apresenta com o maior escore médio, considerando-se a escala de respostas que variava de 1 a 2. Isto representa uma tendência dos respondentes para se auto-valorizarem diante dos acontecimentos do dia-a-dia, demonstrando uma visão positiva acerca de si mesmos.

A média da variável otimismo está acima do ponto médio da escala, indicando que os respondentes estão esperançosos em relação aos acontecimentos futuros relativos às suas vidas. Assim sendo, embora se revelem próximos a um estado de apatia quanto à satisfação geral com suas vidas e aos seus estados de ânimo, os respondentes parecem manter viva dentro de si a expectativa de que "dias melhores virão" e que fatos positivos irão permear os seus dias futuros.

A variável satisfação geral com a vida apresenta média próxima ao ponto médio da escala, indicando que os respondentes estão "nem satisfeitos nem insatisfeitos" com os

acontecimentos relativos às suas vidas. Estes resultados sinalizam que os trabalhadores participantes do estudo estavam em um estágio de indefinição quanto à avaliação geral que fizeram sobre 31 aspectos integrantes de suas vidas.

O mesmo se observou em relação ao ânimo positivo, com escore médio situado próximo ao ponto médio da escala de 05 pontos. Para esta amostra, a sensação expressa em suas respostas é de um estágio neutro quanto aos sentimentos de felicidade, alegria, animação, sentir-se bem, satisfação e contentamento. O ânimo negativo, por outro lado, com escore situado próximo ao ponto 02 da escala, indica uma tendência a baixos níveis de irritabilidade, desmotivação, angústia, depressão, chateação, tristeza e desânimo. O conjunto de resultados sobre o estado de ânimo da amostra revela que no momento em que responderam à pesquisa estas pessoas tendiam quase que a um estado de apatia, visto que não revelaram elevados níveis de sensações de prazer nem de desprazer como predominantes em seus estados de humor.

Três fatores de satisfação no trabalho - o próprio trabalho, chefia e colegas - apresentaram médias que oscilam acima do ponto médio da escala, revelando que os respondentes estão satisfeitos com estes aspectos específicos do trabalho. Os fatores salário e promoção, por sua vez, apresentaram médias ligeiramente abaixo do ponto médio da escala. Tais resultados indicam que, possivelmente, existam certos níveis de insatisfação centrados na questão da remuneração e na perspectiva de ascensão profissional na empresa.

Médias das percepções de estrutura organizacional

No tocante à percepção da estrutura organizacional, os respondentes apresentaram escores acima do ponto médio da escala para os componentes percepção da autoridade e comunicação. Isto indica que perceberam tanto a autoridade instituída como o processo de comunicação que a organização possui como atendendo suas expectativas profissionais. O componente percepção da departamentalização está ligeiramente abaixo do ponto médio, donde se depreende que os respondentes oscilaram entre uma posição de discordância à indiferença, isto é, “nem concordam nem discordam” da estratégia operacional utilizada pela organização para agrupar pessoas dentro da empresa.

Correlações entre percepção de estrutura organizacional e bem-estar psicológico

Visando a verificar as relações entre todas variáveis do estudo, foi calculada uma Matriz de Correlação, utilizando-se o coeficiente *r de Pearson*. Um total de 41 índices de correlações significativas foi obtido entre as variáveis de bem-estar psicológico. Observaram-se relações inversas entre estado de ânimo negativo e as demais cinco variáveis de bem-estar psicológico. Estes resultados corroboram para a suposição de serem estas variáveis representantes de um

constructo multidimensional que compreende um estado subjetivo de prazer, aqui denominado de bem-estar psicológico.

As três percepções sobre estrutura organizacional também se mostraram correlacionadas positivamente, dando evidências de que guarda relações às formas como cada uma é percebida. As correlações entre dimensões de estrutura organizacional e dimensões de bem-estar psicológico merecem destaques. Percepção de autoridade correlacionou-se significativa e positivamente com ânimo negativo e negativamente com auto-estima, sinalizando que rigidez na cadeia de comando organizacional pode favorecer sentimentos negativos e comprometer o autovalor dos profissionais. Percepção de departamentalização apresentou-se correlacionada significativa e positivamente com satisfação com os colegas e ânimo negativo e negativamente com satisfação com chefia, ânimo positivo e auto-estima. Diante destes resultados, pode-se dizer que quanto mais percebida for a divisão de pessoas em unidades organizacionais, mais propensos os profissionais estarão a manter boas relações com os seus pares, mas, ao mesmo tempo, manter níveis mais elevados de desânimo. Elevada percepção de departamentalização pode também favorecer insatisfações no relacionamento subordinado-chefia, reduzir sensações positivas de prazer no dia-a-dia, bem como colaborar para que os profissionais se autodesvalorizem. Percepção de comunicação se mostrou relacionada significativa e negativamente a auto-estima, resultado que permite afirmar que percepções de comunicações organizacionais controladas ou centradas na figura da chefia tendem a se mostrar relacionadas a um senso de autodepreciação por parte dos profissionais submetidos a estas circunstâncias.

Análises de regressão

Como foram observadas correlações significativas apenas entre percepção de autoridade e de departamentalização com ânimo negativo e das três dimensões de estrutura com auto-estima, foram calculados dois modelos de regressão para estas duas variáveis do bem-estar psicológico.

Estrutura organizacional como antecedente de auto-estima

As análises revelaram que o nível de auto-estima da amostra pode ser explicada em 8,9% por duas dimensões da estrutura organizacional. Percepção de comunicação não foi retida no modelo provavelmente por ser uma variável independente com correlação significativa com os outros dois regressores e porque detinha o menor índice de correlação com a variável dependente.

Enquanto percepção de autoridade explica 6,4%, a percepção de departamentalização explica apenas 2,5%. Tanto a percepção de autoridade ($\beta=-0,192$; $t=-2,56$; $p<0,005$) quanto à

percepção de departamentalização ($\beta=-0,169$; $t=-2,269$; $p<0,05$) têm pesos negativos numa equação de regressão, podendo agir negativamente sobre a auto-estima de profissionais. Diante destes resultados, o bem-estar psicológico, no que tange às avaliações de autovalor, pode ser comprometido quando os profissionais atuam em empresas cuja distribuição de autoridade tende a ser centralizada e as atividades realizadas rigidamente divididas em unidades organizacionais. O modelo deixa de explicar 91,1% da variância de auto-estima.

Estrutura organizacional como antecedente de estado de ânimo

O modelo calculado para verificar a explicação provida por percepção de autoridade e de departamentalização sobre o ânimo negativo, revela que apenas percepção da autoridade foi mantida no modelo, conseguindo explicar em 3,4% da variância de sensações negativas experimentadas pelos trabalhadores. O peso deste regressor numa equação é positivo ($\beta=0,184$; $t=2,539$; $p<0,05$) revelando que ao perceber uma elevada estruturação da cadeia de comando, os trabalhadores tendem a sentir no seu dia-a-dia elevados níveis de sensações de desprazer. Conforme os resultados, sensações negativas tais como irritação, desânimo, depressão, angústia, nervosismo e chateação podem ser desencadeados no ambiente organizacional por percepções de que existe uma rigidez de autoridade no sistema de comando empresarial. Por outro lado, 96,6% da variabilidade do ânimo negativo não foi explicada pelo modelo.

Efeito moderador de percepção de privatização

Considera-se como moderador de uma variável qualitativa ou quantitativa aquela que afeta a direção (positiva para negativa, ou vice-versa) ou a força (o índice de correlação para maior ou menor) da relação entre um preditor e seu conseqüente. Neste caso, não foram encontrados efeitos moderadores de percepção de privatização sobre as relações entre percepção de estrutura organizacional e variáveis do bem-estar psicológico, visto que não se observaram grandes alterações nos índices nem na direção das correlações. Diante destes resultados, parece que o fato dos integrantes da amostra pertencerem a uma empresa estatal em processo de privatização quando os dados foram coletados, não alterou as relações entre como foi percebidas a estrutura organizacional naquele momento e as dimensões do bem-estar psicológico investigadas. Portanto, não foram observados efeitos moderadores da variável percepção de privatização sobre as relações entre percepção de estrutura e bem-estar psicológico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o propósito de analisar relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico de um grupo de profissionais. Os dados levantados não permitem rejeitar a

hipótese de que as dimensões do bem-estar psicológico estão associadas à percepção da estrutura organizacional. Na revisão da literatura descobriu-se, nos trabalhos de Diener (1984), que a compreensão do bem-estar psicológico vai além de fatores já conhecidos como distúrbios emocionais ou depressão. Envolve outros fatores como satisfação geral com a vida, estado de ânimo, auto-estima e otimismo, acrescentados neste estudo com a variável satisfação no trabalho. As relações significativas obtidas neste estudo, quando se analisaram correlações entre as cinco dimensões de bem-estar psicológico, reforçam o pressuposto de que estas variáveis integram um estado psicológico complexo e multidimensional, conforme proposições de Ryff; Keyes (1995), e aqui denominado bem-estar psicológico.

Os resultados revelaram também que a amostra pesquisada retém em níveis adequados a sua auto-estima, demonstrando que os profissionais nutrem uma imagem positiva acerca de sua competência e valor pessoais e parecem estar fortalecidos para enfrentar desafios que se apresentem, quer seja em sua vida pessoal como também profissional. Outra revelação deste estudo refere-se aos níveis de otimismo, cujos valores médios mostraram que os profissionais pesquisados mantêm uma visão favorável sobre o futuro e uma expectativa positiva sobre o que está para acontecer em suas vidas, mesmo tendo um senso crítico sobre a adequação de diversos componentes de sua vivência atual, visto que indicaram com certa parcimônia a satisfação que diversos fatores presentes em seu cotidiano lhes proporcionam. O humor dos profissionais participantes deste estudo mostrou-se com tendência à apatia, revelando que sensações de euforia não se faziam presente e que sensações negativas também não eram vivenciadas com alta intensidade. Por outro lado, foi observado que no ambiente de trabalho as principais fontes de contentamento poderiam advir das relações mantidas com a chefia, de interações com os colegas de trabalho e do exercício de atividades inerentes ao cargo que ocupavam. A amostra revelou-se ligeiramente insatisfeita com a política de gestão de pessoas da empresa, vez que seus níveis de satisfação com o salário e política de promoções ficaram numa área de insatisfação da escala aplicada. Este quadro revela que o bem-estar psicológico da amostra contém indicadores positivos de funcionamento mental, devendo-se ressaltar especialmente a sua capacidade de manter uma visão positiva sobre si mesmos, esperança no futuro e conseguir se relacionar bem no ambiente de trabalho com chefias e colegas. Tomando-se como referência as suposições de Diener (1984) sobre estados subjetivos de bem-estar, pode-se concluir que esta amostra de profissionais são pessoas que tendem a serem mais felizes do que infelizes e a ter uma boa saúde mental (WARR, 1987; 1990).

A revisão bibliográfica apresentada neste estudo, conforme estudos de Hemsley; Vasconcelos (1989) mostraram que dois pilares da estrutura organizacional - departamentalização e

subsistema de comunicação. As considerações evidenciam a análise das correlações apresentadas neste estudo. Enquanto o agrupamento de tarefas em unidades influi positivamente na maneira como o profissional pesquisado se relaciona com seus pares, ao mesmo tempo pode levá-los a se sentirem menos satisfeitos com relação às chefias. Isto se potencializa na medida em que maior for a percepção que os trabalhadores possuem desta departamentalização adotada pela empresa. Tais evidências permitem supor que setores organizacionais menores propiciam o estabelecimento de laços mais estreitos entre as pessoas que compõem o grupo de trabalho e, ao mesmo tempo, podem dificultar relações com a chefia, provavelmente porque em unidades menores chefias mais autoritárias possam exercer mais rigorosamente o seu papel de controle. Parece que a rigidez e burocratização no ambiente de trabalho acabam sendo fatores de promoção da agregação social entre os pares e de distanciamento e desprazer com a figura de poder exercida pela chefia. Ao mesmo tempo, tal característica da estrutura organizacional pode levar pessoas a ter em níveis baixos sensações positivas e desencadear sensações negativas que delineiam o seu humor cotidiano. Mais uma vez, deve-se assinalar que a percepção de que a empresa adota um estilo rígido de divisão de pessoas em departamentos pode ser uma característica organizacional comprometedora de bem-estar psicológico porque compromete satisfações com a chefia, reduz o ânimo positivo, eleva o ânimo negativo e reduz a auto-estima.

A percepção dos três componentes da estrutura organizacional - autoridade, departamentalização e comunicação - revelaram-se um componente do ambiente organizacional com forte associação a níveis de auto-estima. O senso de autovalor e autocompetência foram a dimensão do bem-estar psicológico que se mostrou mais sensível aos componentes do ambiente de trabalho. Assim, parece adequado afirmar que a forma como os profissionais delineiam sua própria imagem e nela incluem traços positivos ou negativos, tende a ser em estreita associação com a forma como percebem o sistema de autoridade adotado pela empresa, pela forma como esta formata seus departamentos e, ainda, como esta empresa planeja e executa seu sistema de comunicação.

Cabe ressaltar, que os modelos de regressão utilizados neste trabalho apresentaram algumas limitações, visto que todos eles explicaram menos de 10% da variância das variáveis do bem-estar psicológico. Ademais, não se observaram relações significativas entre as três dimensões de estrutura organizacional e todas as cinco dimensões de bem-estar psicológico. É possível que tais resultados possam ter sido produzidos pela medida de estrutura organizacional usada, visto que seu índice de precisão ficou abaixo de 0,70, valor mínimo indicado por especialistas (PASQUALI, 1999) sobre medidas para se considerar uma escala confiável. Tal

posicionamento crítico se baseia também nos alertas feitos por Abbad; Torres (2002) que apontam a fragilidade de uma medida como um dos principais fatores que podem alterar o poder estatístico de análises de regressão, especialmente quando se aplica o método *stepwise* como o foi neste estudo.

Considerando-se que o bem-estar psicológico dos trabalhadores é apontado como fundamental para que toda e qualquer empresa obtenha qualidade de seus produtos e serviços e, como consequência, sobrevivência no mercado de trabalho, os resultados do presente estudo reforçam o alerta às empresas, não obstante as limitações desta pesquisa, que a estrutura organizacional desenhada não deve conter mecanismos rígidos de agrupamento de tarefas e pessoas em departamentos, bem como orientar seus gestores para que adotem estilos de comando menos autoritários e um sistema de comunicação menos centrado na figura do chefe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; TORRES, C.V. Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Revista de Psicologia*, v. 7 (especial), páginas 19 a 29, 2002.

BRADEN, N. *Auto-estima: como aprender a gostar de si mesmo*. São Paulo: Editora Saraiva, 1996.

BRIEFF, A.P.; WEISS, H.M. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, v. 53, páginas 279 a 307, 2002.

CRANNY, C.J.; SMITH, P.C.; STONE, E.F. *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Editora Lexington Books, 1992.

DAFT, R.L. *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAFT, R.L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.

DANNA, K.; GRIFFIN, R.W. Healthy and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, may-june, 1999. Disponível no site <www.findarticles.com>. Acessado em: 01 junho 1999.

DELA COLETA, J.A. **Atribuição da causalidade em presos, amputados e cegos: aceitação e luta contra o infortúnio**. Tese de Doutorado defendida na Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1980.

DINNER, E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, v.95, páginas 542 a 575, 1984.

HAMPTON, D.R. **Administração – Processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HEMSLEY, J.R.; VASCONVELOS, E. **Estrutura das organizações**, 2ª Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1989.

JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, v. 36, páginas 16 a 78, 1985.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. **Elementos de Psicologia**, 6ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1978. Volume I.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of I/O Psychology*, M.P. Dunnette (editor), páginas 1294 a 1349, 1976.

NELSON, A.; COOPER, C.L.; JACKSON, P.R. The impact of privatization on employee satisfaction and well-being. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, v. 68, páginas 57 a 71, 1995

PASQUALI, L. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: BabPAM; IBAPP, 1999.

RYFF, C.D.; KEYS, C.L.M. The structure of Psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 69, páginas 719 a 727, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado defendida na Universidade de Brasília, no Instituto de Psicologia, no ano de 1995.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; FREIRE, S.A. **Construção e validação de uma Escala de Satisfação Geral com a Vida**. Manuscrito não publicado. Universidade Federal de Uberlândia, 1996.

SIQUEIRA, M.M.M.; MARTINS, M.C.F.; MOURA, O.I. **Construção e validação fatorial da EAPN: Escala de ânimo positivo e negativo**. Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, v.2, número 3, páginas 34-40, 1999.