

ARTIGO ORIGINAL

## Reestruturação em arquitetura organizacional de empresa familiar: análise para um cenário competitivo

*Restructuring the organizational architecture of a family business: analysis for a competitive scenario*

Raimundo Nonato Diniz Rodrigues Filho<sup>1</sup>, Lidia Guimaraes Moraes<sup>2</sup>,  
Evandro Tinoco Mesquita<sup>3</sup>

1. Médico. Mestrando no programa de Mestrado Profissional em Administração Unialfa, São Paulo SP

2. Enfermeira. Mestranda do programa de Mestrado Profissional Unialfa, São Paulo SP

3. Médico. Professor titular de cardiologia da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro RJ

---

### RESUMO

O mercado de saúde está mais competitivo e profissional, o que exige das instituições familiares maior maturidade em gestão. É primordial ser eficiente, ágil e adaptável. Neste contexto, realizou-se um estudo analítico do tipo transversal, com análise pré e pós-intervenção, com metodologia quantitativa baseada em modelo hipotético- dedutivo. A proposta foi correlacionar matriz SWOT e pesquisa de clima para direcionar à reestruturação interna de empresa familiar da área da saúde, com identificação das prioridades internas para melhoria da gestão. O estudo em questão foi desenvolvido tomando como base uma instituição familiar de saúde, onde o perfil profissional é composto por uma gestão com média de idade de 40 anos, sendo que 59,1% dos colaboradores têm mais de 40 anos de idade, 68,2% é do sexo feminino e 40,9% estão há mais de 10 anos na instituição. A análise da estrutura de organograma original mostrou 23 gerências e problemas relacionados com comunicação e definição de papéis e responsabilidades pela correlação entre

SWOT e pesquisa de clima. Aplicando-se a teoria dos links de comunicação de Richard Hackman, existiam 253 links de comunicação. Foi feito redesenho com ajuste e redistribuição de papéis e responsabilidades e proposta nova constituição de organograma com 5 gerências e, portanto, 10 links de comunicação. Após concretização da mudança, foi aplicado questionário denominado "Felicidade Corporativa" com o grupo gestor (Cronbach de 0,7 – 0,9) e desempenho em conformidade em 4 dos 5 domínios de composição de felicidade. A análise de resultados conduziu ao direcionamento de que a reestruturação em arquitetura organizacional para otimizar a comunicação é fundamental para ancorar referências de liderança e, principalmente, para evoluir em competitividade e eficiência. Inferiu-se ainda que a forma como uma organização é desenhada, incluindo seus processos, hierarquia e divisão de responsabilidades, tem impacto positivo na competitividade, organização interna e felicidade dos colaboradores.

**Palavras-chave:** organograma, reestruturação, arquitetura, familiar, clima

## **ABSTRACT**

*The healthcare market is more competitive and professional, which requires family institutions to be more mature in management. It is essential to be efficient, agile, and adaptable. In this context, a cross-sectional analytical study was carried out, with pre- and post-intervention analysis, with a quantitative methodology based on a hypothetical-deductive model. The proposal was to correlate the SWOT matrix and the climate survey to guide the internal restructuring of a family company in the health area, identifying internal priorities for management improvement. The study in question was developed taking as a base a family healthcare institution, where the professional profile is composed of a management with an average age of 40 years old, 59.1% of the collaborators are over 40 years old, 68.2% are female and 40.9% have been in the institution for over 10 years. The analysis of the original organizational chart structure showed 23 managements and problems related to communication and definition of roles and responsibilities by the correlation between SWOT and climate survey. Applying Richard Hackman's theory of communication links, there were 253 communication links. A redesign with adjustment and redistribution of roles and responsibilities was made and a new organizational chart was proposed, with 5 managements and, therefore, 10 communication links. After the change was made, a questionnaire called "Corporate Happiness" was applied to the management group (Cronbach's score of 0.7 - 0.9) and the performance was in conformity in 4 of the 5 happiness composition domains. The analysis of results led to the direction that the restructuring in organizational architecture to optimize communication is fundamental to anchor leadership references and, mainly, to evolve in competitiveness and efficiency. It was also inferred that the way an organization is designed, including its processes, hierarchy, and division of responsibilities, has a positive impact on competitiveness, internal organization, and employee happiness.*

**Keywords:** organizational chart, restructuring, architecture, family, climate

---

## INTRODUÇÃO

“Governança” é um termo que se torna cada dia mais conhecido e, sobretudo, praticado. O crescimento, a evolução e a complexidade empresariais, bem como as exigências do mundo contemporâneo, levam quase que naturalmente à necessidade de definir melhor os papéis, as regras e os processos, seja em empresas abertas ou fechadas, de pequeno, médio ou grande porte, familiares ou não.<sup>1</sup>

As boas práticas de governança aplicam-se a qualquer organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle, e seus pilares de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são os mesmos para qualquer empresa (Governança da Família empresária, IBGC 2016)<sup>1</sup>.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)<sup>1</sup>, a governança corporativa em empresas de controle familiar se estabelece não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas também no âmbito das relações entre família, propriedade e gestão.

Chua, Chrisman e Sharma <sup>2</sup> definem as empresas familiares como aquelas que têm seu alicerce na visão da família controladora com foco em manter a empresa através das gerações. De acordo com Frank et al.<sup>3</sup>, existe um conjunto de capacidades e recursos exclusivos de uma empresa familiar, denominado *familiness*, que é derivado do envolvimento da família proprietária com os negócios. Assim, *familiness* é o conjunto de premissas de decisão que expressam a influência da família nos negócios.

Em termos simples, pode-se dizer que é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais<sup>1,14</sup>. Seu objetivo é obter informações seguras e de qualidade para a tomada de decisões; auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse; superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

Segundo o guia sobre gestão de empresas familiares do Sebrae: “Em todo o mundo, empresas familiares são expressivas em números. No Brasil, representam 90% dos negócios constituídos, são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e geram 75% dos empregos formais” <sup>4</sup>. Sabe-se que 75% dessas organizações fecham as portas após sucessões malfeitas — número que, além de afetar os negócios, coloca em risco os laços familiares.<sup>4,15</sup>

Em vista disso, é importante investir nas melhores práticas de gestão, o que envolve consistentes políticas de transparência e adoção de eficientes canais de comunicação internos. Também é primordial investir na construção de planos de sucessão, dentre outras táticas gerenciais.

Associado ao desafio interno do desenvolvimento das boas práticas de gestão em empresas familiares, há também, notadamente após a pandemia, o rápido avanço no mercado de grandes corporações, elevando de maneira expressiva o nível de concorrência e exigindo assim resposta mais rápida das empresas familiares que buscam se manter no mercado de forma sustentável e competitiva.

A área da saúde, em especial, tem demonstrado o desenvolvimento significativo de suas organizações por meio de fusões e aquisições e de fundos de investimentos para IPO - *Initial Public Offering*, ou em tradução para o português: “oferta pública inicial. A instituição se torna, então, uma companhia de capital aberto com papéis negociados no pregão da Bolsa de Valores. Somado a isso, vê-se também forte investimento em tecnologia, pressionando, desta maneira, as empresas familiares, sobretudo as de pequeno e médio porte, a uma evolução rápida para melhor competitividade.

Em análise do cenário externo, em perspectiva de mercado, no Brasil, observa-se avanço das grandes redes de saúde (ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar – 2022)<sup>5</sup> concentradas em 10 principais operadoras, com aumento do número de brasileiros assistidos por um plano ou seguro saúde, que chegou a 48.945.306 pessoas, e representa a cobertura de 25% da população brasileira. Deste quantitativo, 69% são beneficiários de produtos empresariais, 18% são famílias e pessoas físicas contratantes diretos e 13% são grupos por adesão.

A arquitetura organizacional tem impacto significativo na eficiência de ação em gestão<sup>1,16</sup> na área da saúde, sendo definida como a forma como uma organização é estruturada, incluindo seus processos, hierarquia e divisão de responsabilidades<sup>1</sup>. No segmento saúde, essa estrutura pode afetar a capacidade da organização de fornecer cuidados de qualidade aos pacientes, gerenciar seus recursos de forma eficaz e adaptar-se a mudanças de acordo com necessidades e regulamentações.

Uma arquitetura organizacional eficiente pode levar a um melhor gerenciamento de recursos, incluindo tempo, dinheiro e pessoal. Isso pode resultar em melhores práticas de atendimento ao paciente, em redução de erros médicos e em custos mais baixos para os pacientes<sup>6</sup>. Além disso, contribui para uma estrutura de gestão bem projetada, incentivando a colaboração entre diferentes departamentos e equipes, o que pode levar a um fluxo de trabalho mais eficiente e eficaz.

O desenho de arquitetura organizacional inadequado, por outro lado, pode levar a problemas de comunicação, atrasos no atendimento ao paciente e desperdício de recursos. Isso pode gerar impacto negativo na qualidade do atendimento ao paciente, na satisfação dele e na reputação da organização<sup>7,9</sup>.

Há ainda impacto significativo na tomada de decisão e percepção de lideranças na segurança e referências internas de comunicação.

Sabe-se que a abordagem envolvida na reestruturação de qualquer instituição é multifatorial, visando principalmente ações conjuntas para gerenciar ou mitigar principais riscos externos e internos. No entanto, é necessária uma prévia organização interna para que a empresa esteja apta, consistente e robusta o suficiente para a efetiva concorrência de mercado.

Desta maneira, a proposta foi buscar direcionamento por meio da matriz de planejamento *SWOT* – método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando-se quatro (4) fatores: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, traduzidos ao português como Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – realizada com o grupo gestor da instituição. Relacionar esta matriz com a pesquisa de clima de 2021 e buscar quais as ações prioritárias necessárias para direcionamento inicial da reestruturação institucional.

## **MÉTODOS**

O presente projeto realizou-se como um estudo analítico do tipo transversal. Neste trabalho de investigação utilizou-se metodologia quantitativa baseada num modelo hipotético-dedutivo. (Popper, 2003 e 2011).

Realizou-se análise da pesquisa de clima institucional do ano de 2021 e cruzada com a matriz *SWOT*, com o intuito de buscar fragilidades internas que comprometam a eficiência institucional e competitividade. Foram propostas mudanças pós avaliação e observado o impacto por meio da pesquisa de clima no ano de 2022. No grupo gestor foi aplicada pesquisa fundamentada em analisar a felicidade dos profissionais dentro da organização pós intervenção no cenário analisado. O propósito foi estabelecer a relação existente entre as mudanças organizacionais propostas, impacto na percepção de comunicação e felicidade no trabalho desta instituição.

As 32 perguntas do questionário foram baseadas na escala de Likert, utilizando-se cinco níveis de respostas, geralmente compostas como: “concorda totalmente”, “concorda”, “indiferente”, “discorda” e “discorda totalmente”. Nesta forma de abordagem aos inquiridos, o investigador tem condição de medir atitudes e opiniões deste em uma escala de atitudes, podendo realizar por meio de questionário quantitativo elementos para análises qualitativas.<sup>11</sup>

O local onde o estudo foi realizado é um hospital privado familiar situado em Goiânia, Goiás, que compõe a rede terciária de saúde, referência no atendimento a pacientes cardiológicos, presente no mercado há vinte (20) anos.

O cenário atual é de entrada de inúmeros grupos de expressividade nacional no mercado, tanto em número de leitos adquiridos como em credibilidade

reconhecida de mercado. Esses novos concorrentes entraram no mercado por meio de aquisições e ou fusões, conduzindo à necessidade de reinvenção das empresas locais tradicionais familiares frente a esta nova realidade.

A população de estudo compôs-se de todos os profissionais da gestão institucional que possuíam vínculo institucional do tipo celetista ou pessoa jurídica e que representavam os tomadores de decisões estratégicas desta unidade. Os critérios de inclusão definidos foram: idade maior que 18 anos, cargo de liderança de área, vínculo registrado com a instituição de mínimo um ano (doze meses). Já os critérios de exclusão definidos foram: profissionais que estiverem de férias e/ou afastamento durante a coleta de dados.

O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em pesquisa.

## **RESULTADOS**

Os resultados são apresentados conforme 3 etapas:

- Análise de cenário atual - Contextualização;
- Intervenção;
- Análise pós intervenção.

### **Análise do cenário atual**

A empresa familiar conforme já descrito apresenta estrutura de governança segundo o organograma abaixo, composto por:

- I. Presidência;
- II. Diretorias;
- III. Administrador: ao qual conectam-se diretamente 07 cargos consultivos ou de controle e todas as gerências e coordenações.
- IV. Gerências;
- V. Coordenações assistenciais.
- VI. Cadeiras consultivas

Demonstrado no organograma que se segue:



## MATRIZ SWOT

<b>INTERNO</b>	<b>FORÇA</b> Tradição/Marca Residência cardiológica Protocolos de segurança do paciente Qualidade da assistência Parceria com operadoras Fornecimento direto de OPME Corpo clínico Competitividade	<b>FRAQUEZA</b> Variabilidade no atendimento Hotelaria Protocolos institucionais Análise aprofundada dos dados Corpo clínico aberto Melhor percepção dos benefícios Comunicação Cultura organizacional Retenção de talentos Rotinas fragilizadas
	<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADE</b> Crescimento da receita com ampliação do centro clínico Marca Convênios Fidelização do corpo clínico Inovações e técnicas Pacotes diferenciados Controle de custos Busca por conhecimento

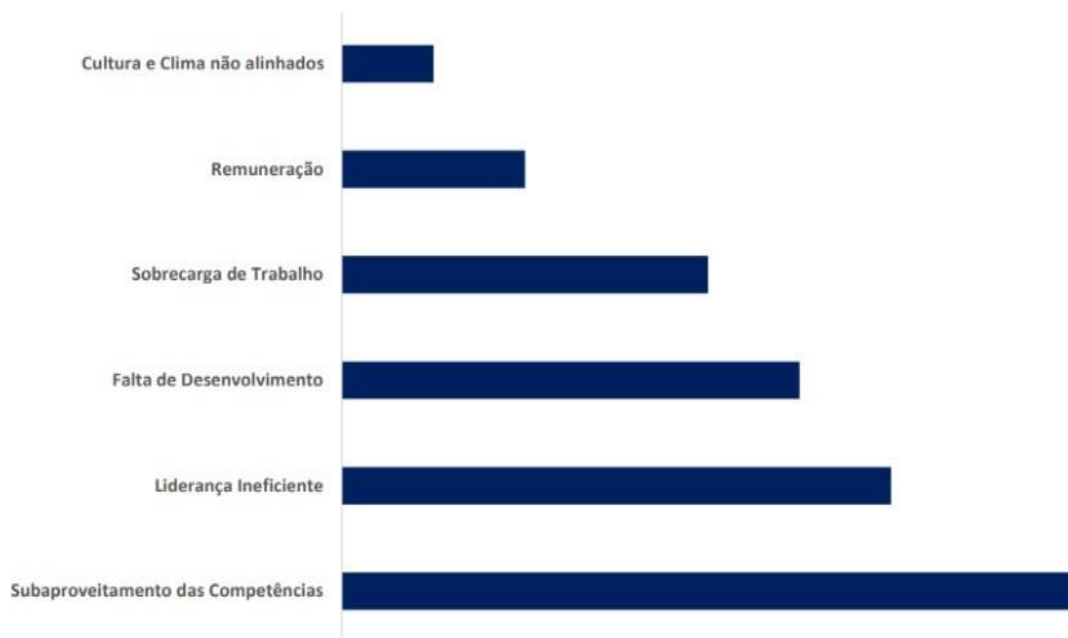
Figura 2. Dados da matriz SWOT realizada com a equipe.

Em análise do cenário interno, observa-se problemas importantes envolvendo a cultura organizacional e Comunicação, corroborando com o que foi



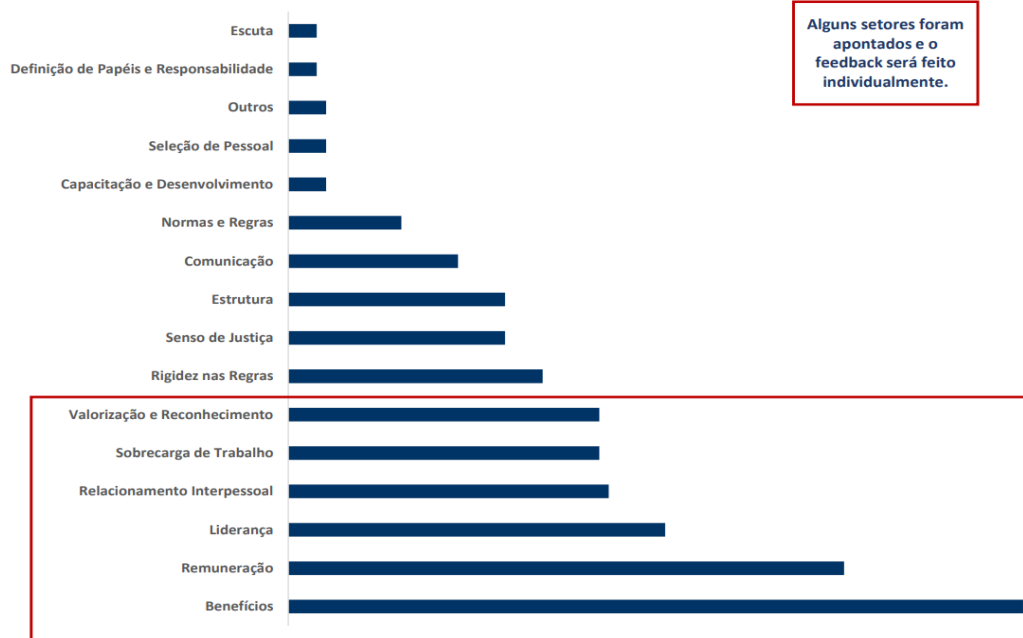
apresentado na pesquisa Gallup de 2021<sup>12</sup>. Tal cenário confirma-se com a Análise de tendência de maior rotatividade, pesquisa realizada pela Gallup<sup>12</sup> como mostra a figura 3, evidenciando o quanto o desalinhamento interno proporciona um subaproveitamento dos potenciais de talento institucional, levando ao que foi denominado “baixa densidade de talento” levando ao desperdício intelectual.

### TENDÊNCIAS DE MERCADO – MOTIVOS DE MAIOR ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS



**Figura 3:** Análise de tendência de maior rotatividade nas empresas. Fonte: Gallup Poll<sup>12</sup>

Em 2021, foi realizada pesquisa de clima organizacional, utilizando-se da metodologia *Great Place To Work* nesta instituição, trazendo o seguinte resultado no item “O que menos agrada”:



**Figura 4.** Análise de pesquisa de clima organizacional institucional 2001.

Observa-se grande fragilidade destacada, notadamente nos pontos vinculados ao relacionamento interpessoal e lideranças. Em concordância ao que foi apresentado na pesquisa Gallup. Alguns aspectos são favorecidos pela própria estrutura interna, não homogênea e não alinhada, demonstrada por desarticulação entre setores. Nesse sentido, a proposta é estar preparado internamente para que seja possível trazer coesão necessária e alinhamento para expansão e crescimento conforme necessidade e exigência de mercado. Com ação sugerida na arquitetura organizacional, por otimização dos links de comunicação.

O dimensionamento de equipes é fundamental para definir a velocidade e complexidade de comunicação, “quanto maior o grupo, mais problemas de processo os membros encontram na realização de seu trabalho coletivo. É gerenciar os vínculos entre os membros que coloca as equipes em apuros”. (J. Richard Hackman)<sup>17</sup>.

Cada vínculo de comunicação, denominado links, refere-se à necessidade de interação entre os membros, ou seja, quanto mais as equipes crescem, maiores são as interações sociais e esforços necessários para manter os seus membros em sintonia. Hackman define problemas no processo como links ou avenidas de comunicação entre os membros de um time, ou seja, a variabilidade artificial a ser mitigada.

## Intervenção

J. Richard Hackman, matemático e doutor em Psicologia Social, professor de Harvard realiza pesquisas sobre uma variedade de tópicos em psicologia social e organizacional, incluindo dinâmica e desempenho de equipes, eficácia da liderança e o *design* de equipes e organizações autogerenciadas.

Após vários estudos e testes feitos, Hackman determinou a fórmula para estabelecer o número de links de comunicação entre membros de um grupo é  $n(n-1)/2$ , no qual  $n$  é número de pessoas. Quanto maior o número de pessoas na equipe, maior o número de links, tornando mais complexa a comunicação.<sup>17</sup>

Aplicando a teoria de Richard Hackman teríamos os seguintes links de comunicação estabelecidos, com o desenho do organograma original:

Links:  $n(n-1)/2$ , sendo  $n$  o número de gerentes ou equivalentes:  $23(23-1)/2$ , ou seja 253 vias de comunicação. Segundo este pesquisador estabelecer internamente as referências de comunicação e não ultrapassar em mais que 5, traz uma melhor performance.

Após análise da estrutura atual, foi proposto novo organograma:

O organograma define graficamente a relação de hierarquia, deixando claro qual é a posição de liderança e quais ou quantos são os liderados, estabelecendo a relação de influência e poder. Dessa maneira o organograma serve como o molde para constituição dos links de comunicação de uma instituição eficiente.<sup>10,11</sup>

Em que há a seguinte composição:

1. Diretoria
2. *C-Levels*: 2, divididos entre administrativo-financeiro e assistencial
3. Gerências: 5 com ligação direta aos *C-Levels*
4. Coordenações setoriais

Trazendo a seguinte formação de links de comunicação segundo Richard Hackman:

$n(n-1)/2$  em que  $n=5$ :  $5(5-1)/2$ : 10 links de comunicação.

O objetivo da mudança foi proporcionar ajuste interno e melhor referencial de comunicação e direcionamento de ações, tornando a instituição mais ágil e enxuta. Além disso, como resultado de apontamentos provenientes da pesquisa de clima, foi proposto rearranjo da arquitetura organizacional oportunizando aos colaboradores que tinham interesse e capacidade a condição de assumirem cargos de gestão em um primeiro movimento de reconhecimento interno.

Hackman realizou diversos estudos sobre a dinâmica das organizações e como elas podem ser estruturadas para promover o desempenho e a satisfação dos funcionários. Uma das suas principais contribuições foi o seu modelo de estrutura organizacional, que ele chamou de "modelo de trabalho enriquecido". Segundo esse modelo, as organizações podem aumentar o desempenho dos funcionários e a satisfação no trabalho por meio da estruturação de tarefas de forma mais desafiadora e significativa. É importante que as organizações de saúde considerem cuidadosamente sua arquitetura organizacional e procurem maneiras de melhorar sua eficiência, muitas vezes é necessário o redesenho do organograma e redefinições de papéis e responsabilidades.

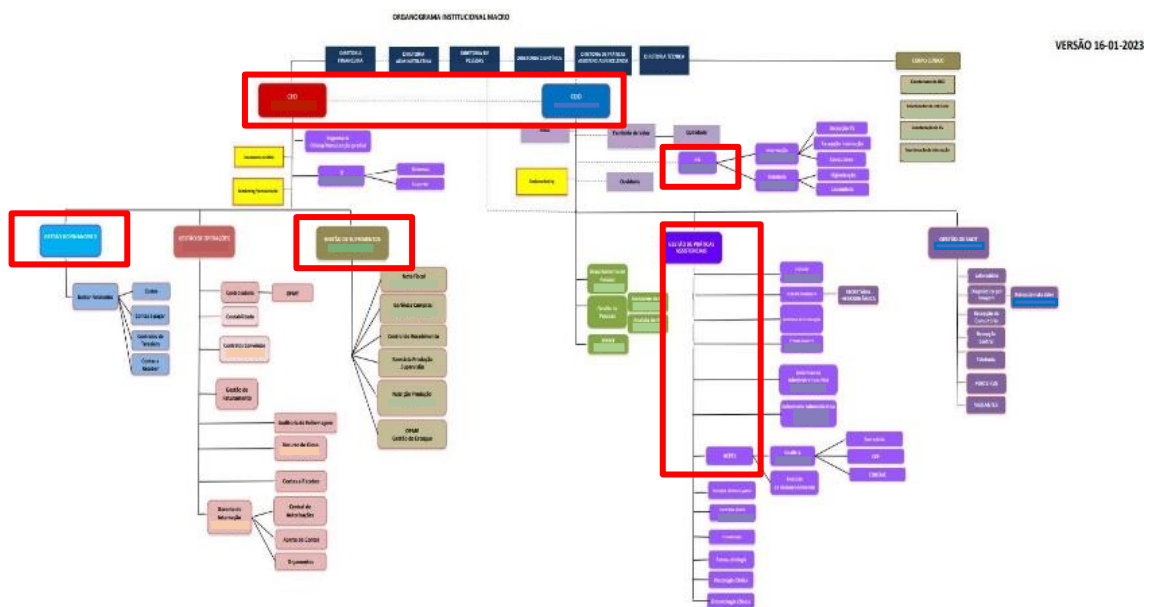


Figura 5. Novo Organograma proposto.

Após um ano de experimentação dessa nova arquitetura organizacional, pelo redesenho do organograma, foi realizada nova pesquisa de clima institucional com o seguinte resultado:

### Análise pós intervenção



**Figura 6.** Resultado da pesquisa de clima organizacional do ano 2022.

Observa-se percepção de melhora do sentimento de integração de equipe e referenciais de comunicação, sendo este o objetivo principal de alteração do organograma. O reforço e solidificação dos referências de comunicação tornam os pontos focais para discussão mais evidentes, além de otimização do tempo. Houve elevação dos níveis de satisfação com a Comunicação, Ambiente de trabalho, referenciais de liderança e orgulho institucional.

Em uma análise de subgrupo, foi aplicado o questionário denominado Felicidade corporativa, com o objetivo de avaliar se houve satisfação percebida neste grupo com as mudanças implementadas.

### **Análise do questionário - Felicidade corporativa**

No total, o questionário tem 25 perguntas distribuídas em 5 domínios, sendo eles: motivação no trabalho (1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7); ambiente de trabalho (8, 9, 10, 11, 12 e 13); reconhecimento e confiança (14, 15, 16 e 17); envolvimento com chefias e organização (18, 19, 20, 21 e 22) e remuneração (23, 24 e 25) – Figura 9.

Todas as questões foram formuladas em escala Likert em que: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = indiferente; 4 = concordo parcialmente e 5 = concordo totalmente.

A confiabilidade foi verificada por meio da consistência interna, medida pelo Alfa de Cronbach. Este coeficiente varia de 0 a 1, com zero indicando ausência total de consistência interna dos itens e 1 consistência de 100%. Os valores de Alfa aceitáveis estão entre 0,70 e 0,90 (Pasquali, 2010).

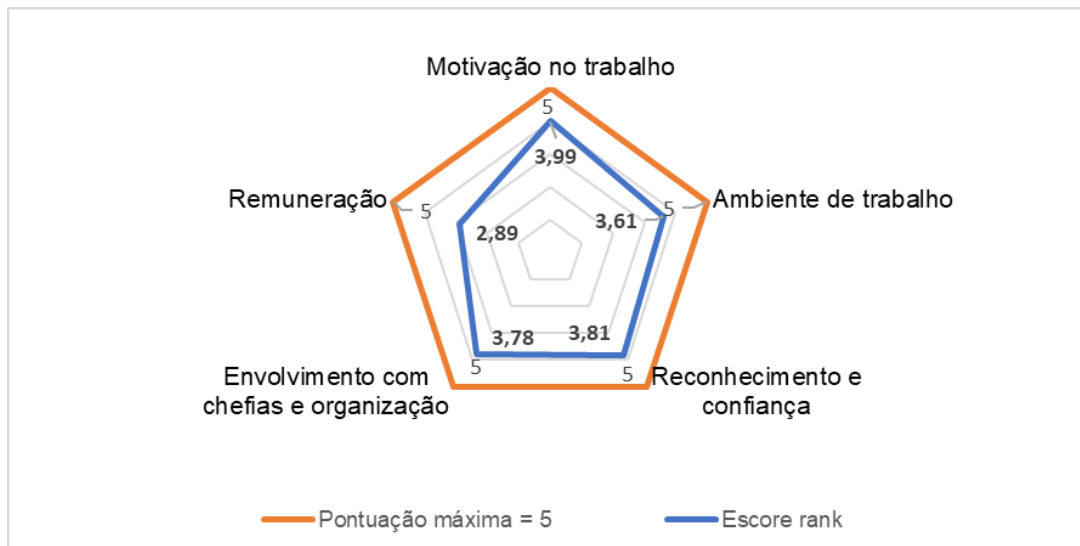
O índice de concordância (IC) foi calculado a partir da soma das frequências relativas do concordo parcialmente e concordo totalmente. Para o cálculo de cada domínio foi feito o *score rank* das questões pertencentes a cada domínio.

	<b>Motivação no trabalho</b>
Q-01	Motivação no trabalho7-Atualmente tenho um trabalho que me preenche / que me satisfaz.
Q-02	Motivação no trabalho8-Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar
Q-03	Motivação no trabalho9-Quando estou no trabalho, estou a maior parte do tempo motivado e/ou com energia
Q-04	Motivação no trabalho10-Tenho orgulho de falar sobre meu trabalho quando me perguntam o que faço
Q-05	Motivação no trabalho11- Quando estou trabalhando, sinto-me útil e realizado
Q-06	Motivação no trabalho12 - Sente-se motivado no seu trabalho?
Q-07	Motivação no trabalho13 - Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho
	<b>Ambiente de trabalho</b>
Q-08	Ambiente de trabalho14 - Tenho um bom ambiente de trabalho;
Q-09	Ambiente de trabalho15. Existe um bom espírito de equipe na organização
Q-10	Ambiente de trabalho16. A comunicação na organização é fácil;
Q-11	Ambiente de trabalho17. Tenho boas condições de trabalho (instalações, condições de higiene, equipamentos, e etc.);
Q-12	Ambiente de trabalho18. O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho;
Q-13	Ambiente de trabalho19. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.
	<b>Reconhecimento e confiança</b>
Q-14	Reconhecimento e confiança20. Sou reconhecido pelo o meu mérito;
Q-15	Reconhecimento e confiança21. Sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo;
Q-16	Reconhecimento e confiança23. Sinto que as minhas opiniões são consideradas no meu ambiente de trabalho;
Q-17	Reconhecimento e confiança24. Sinto que a minha função é útil para a organização.
	<b>Envolvimento com chefias e organização</b>
Q-18	Envolvimento com chefias e organização25. Existe uma proximidade adequada entre a Direção e os colaboradores.
Q-19	Envolvimento com chefias e organização26. Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores.
Q-20	Envolvimento com chefias e organização27. Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe.
Q-21	Envolvimento com chefias e organização28. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe.
Q-22	Envolvimento com chefias e organização29. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função
	<b>Remuneração (invertido)</b>
Q-23	Remuneração30. Apenas sou feliz no trabalho se tiver boas condições financeiras.
Q-24	Remuneração31. As condições financeiras são determinantes para a minha motivação.
Q-25	Remuneração32. As minhas condições financeiras (salários + outros benefícios) são justas para a função que desempenho

**Figura 7.** Questionário felicidade corporativa. Fonte: Coutinho, 2014.

O gráfico Radar demonstra a pontuação máxima que poderíamos obter para cada domínio, resultando tendência à conformidade em Ambiente de Trabalho, Reconhecimento e Confiança, Envolvimento com chefias e organização e Motivação no trabalho. Há tendência de neutralidade para o domínio Remuneração.

É possível inferir que por meio das mudanças propostas houve maior felicidade do grupo gestor.



**Figura 9.** Radar dos domínios do questionário felicidade corporativa.

## CONCLUSÃO

As tradicionais empresas de saúde familiares, estão pressionadas frente ao mercado mais exigente e competitivo, impelindo-as à maturidade de gestão, além da necessidade de implementação de diversas ações sistêmicas e simultâneas. Torna-se necessária adaptação a esse novo cenário. No entanto, antes de buscar crescimento e enfrentar uma nova perspectiva mais competitiva e profissional, é preciso, dentro da organização, ser coeso, pouco variável e sustentável.

A associação da pesquisa de clima com matriz SWOT para direcionamento da reestruturação de empresas familiares mostrou-se eficiente para planejamento das prioridades de mudança. Neste estudo evidenciou-se a necessidade de ação na arquitetura organizacional, primariamente no organograma. O enfoque está em identificar as relações de influência real (influençiograma), eliminar as gerências vazias ou sem necessidade (mafiograma) e propor uma estrutura enxuta, ágil e competitiva.

É possível concluir por meio da análise dos dados que ajustes no organograma com o objetivo de otimização dos links de comunicação (Teoria de Links de Richard Hackman) são de fundamental importância. Cria-se um ambiente interno mais estável, confiável, competitivo e apresenta-se correlação positiva com a felicidade dos gestores.

A felicidade destes colaboradores foi possível a partir da possibilidade de inferências por meio da análise do questionário de felicidade corporativa, mostrando índices adequados com tendência à conformidade na escala de domínios apresentada.



A reestruturação em arquitetura organizacional com foco no organograma é eficaz para otimizar comunicação, ancorar referências de liderança e, principalmente, evoluir em competitividade de mercado. Infere-se ainda, que a forma como uma organização é desenhada, incluindo seus processos, hierarquia e divisão de responsabilidades tem impacto positivo na competitividade, organização interna e felicidade dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

1. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>
2. Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999) Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.  
<https://doi.org/10.1177/10422879902300402>
3. FRANK, R.H. *Luxury Fever: Weighing the cost of excess*. Princeton University Press, New Jersey, 1999.
4. Bernhoeft, R. (2014). In: *Revista Conexão SEBRAE – SP: De Pai para Filho: Sucessão planejada evita conflitos e assegura longevidade às empresas familiares*.
5. <https://www.observatoriosaude.com.br/post/dados-da-saude-suplementar>
6. Ciftci, I., Tologlu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America. *Journal of Family Business Strategy*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.10.001>
7. ANNUNZIO, S. L. *Contagious success: spreading high performance throughout your organization*. USA: Portfolio-Penguin, 2004.
8. CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow: the psychology of optimal experience*. Harper Collins Publishers, New York, 1990.
9. DRUCKER, P.F. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro, LTC, 1990.
10. FERNANDES, M. *Felicidade dá lucro: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil*. 1 ed. – São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015.
11. <http://hdl.handle.net/10400.26/9413>
12. GALLUP, INC. *State of the American Workplace: Employee engagement insights for U.S business leaders*, 2013
13. LEVITT, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

14. TAYLOR, S.E.; KEMEMY, M.E.; REED, G.M.; BOWER, J.E.; GRUENEWALD, T.L. Psychological resources, positive illusions, and health. *Am Psychology* 55(1): 99-109, 2000.
  15. Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258-279.  
<https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
  16. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2) 171–186.  
<https://doi.org/10.1177/1042258717748650>
  17. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>
- 

**Recebido:** 12 de abril de 2023. **Aceito:** 28 de junho de 2023

**Correspondência:** Raimundo Nonato Diniz Rodrigues Filho. **E-mail:** nonatofilho@yahoo.com.br

**Conflito de Interesses:** o autor declarou não haver conflito de interesses

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited