

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO**

RAIMUNDO NONATO DINIZ RODRIGUES FILHO

**REESTRUTURAÇÃO EM ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA
FAMILIAR: ANÁLISE PARA UM CENÁRIO COMPETITIVO**

GOIÂNIA

2023

RAIMUNDO NONATO DINIZ RODRIGUES FILHO

**REESTRUTURAÇÃO EM ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA
FAMILIAR: ANÁLISE PARA UM CENÁRIO COMPETITIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Evandro Tinoco
Mesquita

**Goiânia – GO
PPGADM - UNIALFA
março/ 2023**

Folha de rosto

Ficha catalográfica

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

R696r

Rodrigues Filho, Raimundo Nonato Diniz.

Reestruturação em arquitetura organizacional de empresa familiar: análise para um cenário competitivo. / Raimundo Nonato Diniz Rodrigues Filho. – 2023.

74 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Evandro Tinoco Mesquita.

Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Arquitetura Organizacional. 2. Desempenho no Trabalho. 3. Links de Comunicação. 4. Empresa Familiar. I. Mesquita, Evandro Tinoco. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.310.42

Folha de aprovação

Dedicatória

Dedico essa dissertação, antes de tudo, à minha esposa Lídia e filhas Rafaela, Laura e Cecília, que sempre contribuem de maneira fundamental para os diversos desafios da vida. Quando planejamos juntos, todos os resultados são conquistas nossas e a felicidade é genuína.

Agradecimento

Agradeço aos meus pais, Raimundo e Déa, pelo incentivo e torcida de sempre, mesmo na distância imposta pela pandemia.

Agradeço ao professor Evandro Tinoco, promovendo sempre mudanças pessoais fundamentais por meio das orientações desta dissertação.

Agradeço à professora Marisa Madi que foi decisiva para a ressignificação deste estudo pelas contribuições na qualificação.

Agradeço ao Colégio Brasileiro de Executivos da Saúde – aqui representado pelo Dr. Francisco Balestrin e por Larissa Eloy – do qual faço parte desde a origem, pela atitude pioneira na criação deste mestrado em parceria com a UNIALFA, possibilitando reunião de várias mentes brilhantes do Brasil.

Agradeço a todos do Hospital do Coração Anis Rassi que sempre contribuíram prontamente e decisivamente para este resultado. Nesta instituição estou desde julho de 2007, passando pela assistência, coordenação, direção e lançando-me ao empreendedorismo nos dias atuais.

Epígrafe

“...Não há mais do que cinco notas musicais, mesmo assim, a combinação dessas cinco faz surgir mais melodias do que jamais poderá ser ouvido.

Não há mais do que cinco cores primárias (azul, amarelo, vermelho, branco e preto), mesmo assim, em combinação, elas podem produzir mais tons do que jamais poderá ser visto.

Não há mais do que cinco sabores principais (azedo, picante, salgado, doce e amargo), mesmo assim, sua combinação faz surgir mais sabores do que jamais poderão ser provados.

Em uma batalha, não há mais do que dois métodos de ataque, o direto e o indireto, mesmo assim, esses dois em combinação produzem uma série interminável de manobras...”

Sun Tzu, A arte da Guerra

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, em que 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 health market is more competitive and professional, which requires greater maturity in management from family institutions. It is essential to be efficient, agile and adaptable.

In this context, an analytical cross-sectional 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 direct the internal restructuring of a family business in the health area, with the identification of internal priorities for improving management.

The study in question was developed based on a family health institution, where the professional profile is composed of management with an average age of 40 years, and 59.1% of the employees are over 40 years old, 68, 2% are female and 40.9% have been at 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 Communication Links theory, there were 253 communication links. A redesign was carried out with the adjustment and redistribution of roles and responsibilities and a new organization chart was proposed with 5 managements and, therefore, 10 communication links. After implementing the change, a questionnaire called "Corporate Happiness" was applied to the management group (Cronbach from 0.7 to 0.9) and corresponding performance in 4 of the 5 happiness composition domains.

The analysis of results led to the direction that 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

Lista de Figuras

Figura 1 -	Diagramas de links de comunicação -----	38
Figura 2 -	Organograma geral do Hospital -----	48
Figura 3 -	Dados da matriz <i>SWOT</i> para o Hospital -----	49
Figura 4 -	Análise de tendência de maior rotatividade nas empresas -----	51
Figura 5 -	Análise de pesquisa de clima organizacional do Hospital -----	52
Figura 6 -	Análise de tendência de maior rotatividade nas empresas -----	53
Figura 7 -	Resultado da pesquisa de clima organizacional do Hospital -----	55
Figura 8 -	Gráfico de erro (IC 95%) com <i>score rank</i> de cada domínio -----	60
Figura 9 -	Radar dos domínios do questionário felicidade corporativa -----	64

Lista de Quadros

Quadro 1 -	<i>Ranking</i> dos planos de saúde -----	20
Quadro 2 -	Dimensões que influenciam o ambiente de trabalho segundo a metodologia <i>GPTW</i> -----	30
Quadro 3 -	Critérios de Motivação no Trabalho avaliados na escala Likert ----	43
Quadro 4 -	Critérios de Ambiente de Trabalho avaliados na escala Likert -----	44
Quadro 5 -	Critérios de Reconhecimento e Confiança avaliados na escala Likert -----	44
Quadro 6 -	Critérios de Envolvimento com Chefias e Organização avaliados na escala Likert -----	45
Quadro 7 -	Critérios de Remuneração avaliados na escala Likert -----	45
Quadro 8 -	Questionário de felicidade corporativa -----	57

Lista de tabelas

Tabela 1 -	Caracterização do perfil demográfico e laboral dos profissionais --	58
Tabela 2 -	Descrição de cada item com índice de concordância e consistência interna dos 5 domínios -----	59
Tabela 3 -	Estatísticas descritivas do <i>score rank</i> dos domínios -----	60
Tabela 4 -	Associação dos domínios da felicidade corporativa com o perfil profissiográfico de gestores institucionais de um Hospital Privado referência em Cardiologia, Goiânia, Goiás -----	62
Tabela 5 -	Associação dos domínios da felicidade corporativa com relação à idade do perfil profissiográfico de gestores institucionais de Hospital Privado referência em Cardiologia, em Goiânia, Goiás ---	63
Tabela 6 -	Resultado da análise de regressão linear múltipla (Método Backward) entre o <i>score rank</i> dos domínios com o perfil dos profissionais de gestores institucionais de Hospital Privado referência em Cardiologia, em Goiânia, Goiás -----	64

Lista de abreviaturas e siglas

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

CRM – Conselho Regional de Medicina

GPTW – *Great Place to Work*

IC – Índice de concordância

ICOS – Instituto Coalizão Saúde

IPO – *Initial Public Offering*

ISG – Instituto Superior de Gestão

PhD – Philosophy Doctor – o significado de PhD é, a rigor, o mesmo que o de um doutorado

PIB – Produto Interno Bruto

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.

WVS – *World Values Survey*

Sumário

1	INTRODUÇÃO -----	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA -----	17
2	OBJETIVOS DO ESTUDO -----	18
2.1	OBJETIVO GERAL -----	18
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	18
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA -----	19
3.1	ARQUITETURA ORGANIZACIONAL-----	21
3.2	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E IMPACTO NOS RESULTADOS -----	23
3.3	CLIMA ORGANIZACIONAL -----	27
3.4	QUALIDADE DE VIDA -----	29
3.5	SIGNIFICADO DE FELICIDADE -----	33
3.5.1	Correlação entre felicidade e desempenho no trabalho -----	35
3.6	A RELAÇÃO: ARQUITETURA ORGANIZACIONAL x COMUNICAÇÃO x FELICIDADE -----	37
4	MATERIAIS E MÉTODOS -----	40
4.1	LOCAL DO ESTUDO -----	41
4.2	POPULAÇÃO DO ESTUDO -----	42
4.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS -----	42
4.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS -----	45
4.5	ANÁLISE DE DADOS -----	46
4.6	PROCEDIMENTOS ÉTICOS -----	46
5	RESULTADOS -----	47
5.1	CONTEXTUALIZAÇÃO PRÉ-INTERVENÇÃO -----	47
5.2	INTERVENÇÃO -----	52
5.3	RESULTADOS PÓS-INTERVENÇÃO -----	54
5.3.1	Análise do Questionário (Felicidade corporativa) -----	56
6	CONCLUSÃO -----	66
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	67
	ANEXOS -----	71

1 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.⁵⁶

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)⁵⁶.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016)⁵⁶, 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 (1999)⁴⁰ 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. (2016)¹⁰, 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. 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” (Guia, página 3)³³.

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.

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”. O IPO representa a primeira vez que uma empresa receberá novos sócios realizando uma oferta de ações ao mercado. 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)³¹ 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. Nota-se, desta forma, a possibilidade de incremento do mercado da saúde.

Chrisman et al. (2018)⁴⁰ afirmam que os mecanismos de governança consistem em regras, práticas e processos formais e informais que emanam de dentro e de fora de uma empresa, para direcionar e controlar o comportamento da empresa de forma a equilibrar e alinhar os interesses de seus *stakeholders*, incluindo proprietários, gerentes, clientes, fornecedores, governo e a comunidade.

Há em boas práticas a chamada governança consciente. É um conceito que se refere a um sistema de gestão que busca promover práticas éticas, transparentes e responsáveis em todas as atividades da organização. Ela envolve uma abordagem holística que considera não apenas as questões financeiras e econômicas, mas também as questões ambientais, sociais e culturais relacionadas à operação da empresa.

A governança de saúde consciente valoriza a colaboração entre as diferentes partes interessadas, incluindo os prestadores de serviços de saúde, os pacientes, as seguradoras e os órgãos regulatórios é essencial para garantir a qualidade dos serviços de saúde, a efetividade dos tratamentos e a segurança dos pacientes. Ajuda inclusive a reduzir os custos desnecessários e a promover a sustentabilidade financeira dos sistemas de saúde.

Em análise do cenário interno, a gestão de pessoas para retenção é fundamental, principalmente para solidificação de processos, criando assim, as [necessárias para] sucessão e eficiência da organização, ressaltando a relevância do pilar de recursos humanos – pessoas – para a instituição.

De acordo com Ferreira (2009)⁹, a gestão de pessoas, que teve seu início a partir do surgimento das primeiras indústrias e linhas de produção, evidenciou a necessidade de se estruturar e organizar as pessoas de forma compatível para dar sustentação aos processos. Nessa época, Taylor²⁷ e Fayol²⁷ definiram os primeiros princípios que estabeleceram as bases da “Era da eficiência na organização”.

Assim, diante de um contexto interno e externo que pressionam para a elevação do nível de competitividade, a preservação da sustentabilidade e considerando os melhores cases dentro do âmbito de atuação profissional para elaboração desta pesquisa, pergunta-se: No escopo da saúde questiona-se como desenvolver e tornar mais competitiva as empresas familiares de pequeno e médio porte, neste cenário de progressivo avanço de mercado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

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 a matriz *SWOT*, construída com o grupo gestor, e pesquisa de clima de 2021.

Dentre as principais oportunidades apontadas nesta correlação estão a proposição e a execução de ações. Além disso, a medição da repercussão sistêmica pela pesquisa de clima institucional de 2022, ou seja, fazer uma intervenção no cenário atual e análise pós-intervenção. Aplicação de questionário de felicidade corporativa no grupo tomador de decisão, avaliando se as medidas tomadas foram impactantes para a gestão como percepção de mudança, traduzida aqui como felicidade.

2 OBJETIVOS DO ESTUDO

2.1 Objetivo geral

Compreender como aspectos relacionados à arquitetura organizacional e ao clima organizacional impactam a governança de empresas familiares, tornando-a competitiva.

2.2 Objetivos específicos

- i) Descrever cenário atual para futuros ajustes;
- ii) Analisar cenário por meio da pesquisa de clima e propor medidas em um estudo do tipo pré e pós intervenção;
- iii) Identificar clima organizacional atual e impacto na governança;
- iv) Avaliar se a comunicação interna impacta na competitividade;
- v) Planejar ações para implementação de novo modelo de gestão;
- vi) Avaliar a satisfação das lideranças setoriais.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016)⁵⁶, 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.

Chua⁴¹, Chrisman⁴⁰ e Sharma⁴¹ (1999) 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. (2016)¹⁰, 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.

De acordo com Nordqvist, Sharma e Chirico (2014)⁴¹, as empresas em que o proprietário é o gestor não usam ou não precisam de mecanismos formalizados de governança para evitar a sobrecarga de tempo e recursos do proprietário-gestor na sua implementação. O proprietário tem autoridade, legitimidade e incentivos para administrar a empresa.

Segundo o guia sobre gestão de empresas familiares do Sebrae: “Em todo o mundo, empresas familiares são expressivas. No Brasil, representam 90% dos negócios constituídos, são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto e geram 75% dos empregos formais” (Guia, página 3)³³. Sendo assim, nota-se que as empresas familiares não são a minoria.

Em pesquisa realizada pela consultoria Deloitte, na publicação “Previsões para o setor da saúde” (2017)³², são projetadas vastas mudanças no campo da saúde até o ano de 2022. Dentre tantas tendências, destacam-se o aumento da expectativa de vida, o desenvolvimento exponencial de tecnologias para a saúde populacional, a criação de novos programas baseados em genética, o aumento de infraestrutura para a medicina de precisão, o crescimento de doenças crônicas, a cronificação de doenças agudas e a inversão da pirâmide populacional em diversas nações que ainda não enfrentam tal realidade.

Associada à mudança do contexto epidemiológico e tecnológico, há também o dinamismo de mercado, sobretudo na pandemia, demonstrando um avanço das grandes redes de saúde (ANS, 2022)³¹ concentrados em dez (10) principais operadoras, com avanço no número de brasileiros assistidos por um plano ou seguro saúde, que chegou a 48.945.306 de 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. O maior crescimento ainda continua sendo de planos empresariais, que de janeiro de 2022 em comparação a 2021 representa +5%, com 33.702.388 como demonstrado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Ranking dos planos de saúde

Ranking Janeiro 2022		
1 ^a	Hapvida/Intermédica	8,6 milhões
2 ^a	Bradesco	3,3 milhões
3 ^a	Amil	2,9 milhões
4 ^a	Sul América	1,9 milhão
5 ^a	CNU	1,9 milhão
6 ^a	Unimed BH	1,3 milhão
7 ^a	Unimed Rio	749 mil
8 ^a	Unimed Porto Alegre	636 mil
9 ^a	Unimed Seguros	606 mil
10 ^a	Cassi	605 mil

Fonte: ANS, 2022³¹

No contexto brasileiro, o Instituto Coalizão Saúde (ICOS, 2018)³¹, grupo formado por importantes lideranças na temática de saúde, traz a definição teórica de “valor em saúde”, como o equilíbrio entre: (1) a percepção do cidadão quanto à experiência assistencial; (2) a prevenção e os tratamentos apropriados que proporcionem desfechos clínicos de alta qualidade; (3) e os custos adequados em todo o ciclo de cuidado, permitindo a sustentabilidade do sistema de saúde. (ICOS, 2018, p. 12)³¹.

A assistência à saúde prestada em regime de hospitalização compreende o conjunto de atendimentos oferecidos ao paciente desde a sua admissão até a sua alta hospitalar, incluindo-se todos os atendimentos e procedimentos necessários para

obter ou completar o diagnóstico e as terapêuticas necessárias para o tratamento. Porter (2010, p. 2478)⁵⁷ afirma que “medir, relatar e comparar os resultados talvez sejam os passos mais importantes para melhorar rapidamente os resultados e fazer boas escolhas sobre a redução de custos”, estando aqui os principais referenciais para gestão eficiente e sustentável neste mercado em expansão e altamente mutável.

O gerenciamento de uma organização hospitalar demanda a provisão de seus custos/gastos com ferramentas que a aproximam da realidade. A tarefa de aferição da produtividade pode ser complexa e inexata, dessa forma, diversos métodos são utilizados exigindo dos gestores além de coordenação técnica das unidades, que tenham também visão empresarial madura e sistêmica. Todavia, existem ainda desafios específicos às empresas familiares, que devem ser entendidos e bem manejados. Sabe-se que 75% dessas organizações fecham as portas após sucessões malfeitas — situação que, além de afetar os negócios, coloca em risco os laços familiares.

Em vista disso, é importante investir nas melhores práticas de gestão, implementando eficazes políticas de transparência e adoção de bons canais de comunicação internos. Torna-se primordial também investir na construção de planos de sucessão, gestão estratégica de pessoas dentre outras táticas gerenciais.

Chrisman et al. (2018)⁴⁰ afirma que os mecanismos de governança consistem em regras, práticas e processos formais e informais que emanam de dentro e de fora de uma empresa, para direcionar e controlar o comportamento da organização de forma a equilibrar e alinhar os interesses de seus *stakeholders*, incluindo proprietários, colaboradores, clientes, fornecedores, governo e a comunidade.

Tais procedimentos fortalecem os mecanismos de governança, a análise estratégica de cenários, mas sobretudo contribuem para a:

1. Arquitetura organizacional favorável para comunicação;
2. Gestão estratégica de pessoas para impacto nos resultados;
3. Análise de clima organizacional;
4. Felicidade dos colaboradores como reforço de compromisso.

3.1 Arquitetura organizacional

A arquitetura organizacional tem impacto significativo na eficiência da gestão na área da saúde, sendo definida como a forma como uma organização é estruturada, incluindo seus processos, hierarquia e divisão de responsabilidades. 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. 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.

Um 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 um impacto negativo na qualidade do atendimento ao paciente, na satisfação dele e na reputação da organização. Há ainda impacto significativo na tomada de decisão e percepção de lideranças na segurança e referências internas de comunicação.

Richard Hackman⁴⁶, psicólogo e pesquisador em gestão de equipes, delineou cinco condições necessárias para um trabalho em equipe eficaz, uma das quais era "comunicação de apoio". De acordo com Hackman⁴⁵, a comunicação de apoio envolve os membros da equipe expressando seus pensamentos e sentimentos de maneira aberta e construtiva, ouvindo uns aos outros ativamente e participando de debates e discussões. Tal comunicação deve ser usada, por exemplo, na liderança de equipes, na preparação delas para cenários de grande desempenho. No entanto, este mecanismo funciona eficientemente quando se considera uma arquitetura organizacional que possibilite isso.

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.

O modelo de trabalho enriquecido de Hackman é baseado em cinco elementos principais:

1. Habilidades variadas;
2. Identidade da tarefa;
3. Significado da tarefa;
4. Autonomia;
5. *Feedback*.

Hackman argumenta que, para que um trabalho seja enriquecedor, as tarefas devem ser estruturadas de forma que o funcionário possa utilizar uma variedade de habilidades, ter uma compreensão clara da identidade da tarefa, entender o significado e propósito da tarefa, ter autonomia suficiente para tomar decisões sobre como realizar a tarefa e receber feedback sobre o desempenho.

A arquitetura organizacional de Hackman enfatiza a importância de criar um ambiente de trabalho que promova a autonomia e a responsabilidade dos funcionários, permitindo-lhes contribuir para a tomada de decisões e a solução de problemas. Ele também enfatiza a importância de fornecer *feedback* constante e significativo para ajudar os funcionários a aprender e crescer em suas funções.

Os estudos de Hackman⁴⁵ sugerem que as organizações podem promover um desempenho e satisfação mais elevados dos funcionários por meio de uma estrutura organizacional que enfatize a riqueza do trabalho, a autonomia, a responsabilidade e o *feedback* significativo. Portanto, é importante que as organizações de saúde considerem cuidadosamente sua arquitetura organizacional e procurem maneiras de melhorar sua eficiência. Isso pode incluir revisão e atualização dos processos e procedimentos existentes, a adoção de tecnologias mais avançadas para gerenciamento de dados e comunicação e a contribuição de especialistas em gestão para ajudar a identificar áreas de melhoria e implementar soluções eficazes. Muitas vezes é necessário o redesenho do organograma e redefinições de papéis e responsabilidades.

3.2 A gestão estratégica de pessoas nas organizações e seus impactos nos resultados

De acordo com Ferreira (2009)⁹, a gestão de pessoas teve seu início a partir do surgimento das primeiras indústrias e linhas de produção, quando foi visto, então, a necessidade de se estruturar e organizar as equipes de forma compatível para dar sustentação aos processos. Nessa época, Taylor²⁷ e Fayol²⁷ definiram os primeiros princípios que estabeleceram as bases da “Era da eficiência na organização”.

Após a definição dos processos, dentro do contexto de eficiência na organização, tornou-se necessário assegurar que os operários iriam fazer exatamente aquilo para que fossem designados, criando a partir daí, a descrição de cargos. Nesse período, os operários eram tratados como “mão de obra”, eram pagos para executar e não para pensar.

A partir da segunda metade do século XX, Drucker (1967)⁶ aponta que houve uma ênfase significativa nos resultados. Os processos então deveriam ser constantemente revistos, dando espaço para a criatividade, iniciando a “Era industrial neoclássica”.

Nessa era, conforme Drucker (1967)⁶, a descrição de cargos segue um novo modelo: como primeiro ponto, é definido com clareza os resultados esperados para o cargo; em seguida são colocadas as principais atividades realizadas. Dessa forma, o desempenho passa a ser avaliado com base nos resultados obtidos e as pessoas passam a ser vistas, não como mão de obra, mas sim, como recursos.

Do ponto de vista da estrutura interna, é importante que cada pessoa ocupando um cargo na organização passe a ser cliente dessa organização, de modo que ela receba uma “mercadoria” da seção anterior, processe esse produto e, em seguida, passe a ser fornecedora para demais seções da empresa. Isso faz com que os espaços e as relações sejam bem definidos e compreendidos na organização.

É evidente que com a nova estrutura neoclássica, o foco passou a ser orientado para os resultados de curto prazo. Isso possibilitou a criação do conceito de se trabalhar com “metas pré-definidas”, um cálculo que se fazia para que o atingimento destas pudesse assegurar o resultado e, conseqüentemente, o crescimento da organização. Porém, a partir da década de 50, com Levitt (1960)¹⁵, começou a ser

percebido que, muitas vezes, metas de curto prazo podem culminar em impactos negativos a longo prazo, abrindo uma nova fase de estruturação empresarial.

Nesta nova fase diversas empresas cresceram significativamente, muitas se tornaram multinacionais e parte desse desenvolvimento gerou vários impactos negativos, tanto em escala global como, por exemplo, a devastação de florestas, poluição do ar, rios e mares, como no impacto pessoal, gerando estresse, *Burnout*, ambientes tóxicos, dentre outros.

A partir da insatisfação com essa visão de curto prazo, mesmo com todos os resultados obtidos e o crescimento das empresas, foi que Levitt (1960)¹⁵ propôs uma grande mudança na ordem de criação e produção de produtos. O foco passaria então a ser o cliente e não o produto ou o resultado. A partir da percepção da real necessidade ou desejo do cliente, o produto a ser produzido é definido e, com base nesse produto, toda a organização, inclusive de pessoas é reorganizada para atingir o melhor resultado que se sustente por maior tempo possível.

Dentro de todo esse contexto, observa-se que as organizações sofrem constantes mudanças, caso elas estejam em sintonia com as necessidades dos clientes e do mercado. E é a partir daí que Levitt (1960)¹⁵ indica que a organização deve definir sua missão, que passa a ser então a forma para a qual ela se propõe a satisfazer os anseios do cliente e consequentemente fica definida qual a missão de cada colaborador para contribuir nesse processo.

Com essa nova contribuição de Levitt (1960)¹⁵, a visão da descrição de cargos é ampliada, sendo composta então pela “missão do cargo”, “resultados esperados” e “principais funções a serem exercidas”. As pessoas passaram a ser entendidas como pessoas, que possuem conhecimentos, e, com base em uma série de indicadores, podem discernir a sua atuação para alcançar os objetivos organizacionais. Desta forma, fica evidenciado nesse novo modelo de organização, o papel fundamental das pessoas para as empresas, e também das equipes, já que muitas vezes o trabalho é realizado de forma conjunta, sobretudo na saúde.

Conforme Ferreira (2009)⁹, a constante mudança no cenário externo e, consequentemente, na definição do produto e o rearranjo interno para concretizar o melhor resultado, exige pessoas que sejam sensíveis e perspicazes e ao mesmo tempo moldáveis, dispostas a atuar em diferentes áreas e indicar a melhor estratégia. Essa pessoa é o líder, que exerce papel fundamental nesse novo modelo, neste

momento já abrindo-se à oportunidade para a atual discussão entre *soft skills*, *hard skills* e *power skills*.

Hoje muito se fala em *power skills*, que são as habilidades importantes e relacionais que empresas modernas buscam no mercado de trabalho. Referem-se ao conjunto de habilidades que vão diferenciar grandes talentos.

Ao desenvolver as *power skills* dos colaboradores, as empresas ampliam seu repertório para lidar com qualquer situação do cotidiano de trabalho, baseando-se em sete habilidades:

1. Habilidade de energia: saber solucionar problemas
2. Habilidade de poder: tomar decisões inteligentes
3. Habilidade de poder: saber julgar com base nos critérios corretos
4. Habilidade de poder: saber se comunicar
5. Habilidade de energia: fazer autogestão
6. Habilidade de poder: saber colaborar
7. Habilidade de poder: ter visão abrangente

Não só a visão da organização em relação às pessoas é que mudou nessa fase, mas também a visão das pessoas sobre o seu papel na organização. Levitt (1960)¹⁵ sugere que todas as pessoas da empresa devem focar nos clientes, sua função no processo deve ser percebida como parte integrante da satisfação do mesmo e ser executada com êxito, como algo fundamental para a perpetuação da empresa.

De acordo com Ferreira (2009)⁹, as pessoas são formadas de corpo, mente e espírito. Além da relevância dos recursos humanos dentro dos processos de gestão do negócio, muitas organizações passaram a se preocupar com o bem-estar do corpo (ginástica laboral, academia, etc.), da mente (cursos, faculdades, capacitações, etc.) e espírito (liberdade, felicidade, plenitude, etc.).

Somado a isso, existe, hoje, um acesso democratizado à informação e, para Ferreira (2009)⁹, obter as informações sobre as necessidades e desejos dos clientes disponíveis no mercado deixou de ser um diferencial, uma vez que somente tê-las, não transforma produtos ou serviços a um preço competitivo, por exemplo. É preciso deter o conhecimento e, essa ação de conhecimento, que é transformar informação em ação, passou a ser o grande desafio das empresas.

Chegou-se, então, na “Era do Conhecimento”. Ferreira (2009)⁹ considera que uma empresa atualizada e sólida nessa Era, necessita captar o maior número possível de informações, ter a capacidade de transformá-las em conhecimento e depois em ações efetivas, levando em consideração e respeitando as particularidades das pessoas, retendo o maior número de conhecimento possível dentro da empresa e gerando os resultados almejados.

Na empresa da Era do Conhecimento, o gestor de pessoas é responsável pela gestão estratégica do negócio. Ele é capaz de gerir pluralidades, habilidades, competências; ele é responsável por gerenciar talentos, exercer funções pedagógicas, liderar, gerir o desenvolvimento humano, criar projetos, realizar atividades de coaching, dentre outras. E, por fim, fazendo com que tudo isso se concretize em objetivos, missão e visão da empresa. Cortella e Mussak (2009)⁴ afirmam que hoje o maior ativo que uma organização pode ter é seu conhecimento. No fundo a grande meta da gestão estratégica de pessoas é o manejo do estoque de conhecimentos de uma organização.

Para garantir que o conhecimento existente dentro da organização se transforme em resultados para todos, incluindo os colaboradores, a empresa precisa trabalhar em aspectos que garantam a sua alta performance.

3.3 Clima Organizacional

A gestão de pessoas dentro das empresas tem evoluído muito nos últimos anos. Pessoas são vistas e tratadas como ativos das empresas e as estratégias têm sido traçadas no intuito de se criar ambientes favoráveis para que seus colaboradores se sintam bem e produzam melhor, impactando diretamente nos resultados esperados.

A análise do ambiente externo e interno e como esses cenários afetam as percepções, sentimentos e comportamentos, pode ser definida como Clima Organizacional. Ele afeta positivamente ou negativamente a todos em um ambiente de trabalho. Segundo Luz (2006)¹⁶, as empresas podem fazer muito mal aos seus

colaboradores, ou podem ter um ambiente promotor de felicidade e satisfação para os que nela trabalham.

De acordo com Annuzio (2004)², uma empresa que se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores e os trata com respeito e valorização perceptíveis obtém melhores resultados.

Luz (2006)¹⁶ indica que ao analisar o clima organizacional pode-se diagnosticá-lo como bom, prejudicial ou ruim. Ainda se percebe um bom ambiente de trabalho por meio de atitudes favoráveis e positivas dos colaboradores como alegria, entusiasmo, dedicação, motivação, comprometimento, confiança e sustentabilidade. Pessoas assim tendem a se superar, são mais produtivas e, conseqüentemente, entregam melhores resultados.

Por outro lado, Luz (2006)¹⁶ entende que o clima em um ambiente de trabalho também pode ser prejudicial ou ruim quando certas variáveis organizacionais influenciam de forma negativa e duradoura no comportamento dos colaboradores e acabam por gerar situações de discórdia, conflitos, desânimo, tensões, rivalidades, pouca cooperação, boicotes, competitividade exacerbada, dentre outras. Diz-se que um ambiente assim se tornou tóxico. Além disso, a intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicial ou ruim.

Ulrich (2011)²⁹ afirma que muitas empresas desenvolvem padrões inconscientes na forma de trabalhar e que, se não forem controlados podem trazer uma série de problemas, comprometendo os resultados e o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, bem como a perenidade e sustentabilidade organizacional.

Para Ulrich (2011)²⁹, as pessoas precisam criar um significado quando se envolvem com algo ou com uma determinada tarefa, para que o trabalho faça sentido em suas vidas. As pessoas que trabalham com esse sentimento tendem a se superar e é nesse ambiente que surgem as equipes de alta performance. Pessoas certas, no lugar certo produzem mais e, conseqüentemente, geram mais lucros para as empresas que trabalham.

Annuzio (2004)² observa que o sucesso é contagiante, ou seja, em um ambiente positivo, no qual as pessoas estão comprometidas e com bons sentimentos em relação à empresa e ao que fazem tendem a influenciar outros positivamente também.

As pessoas querem trabalhar em empresas onde se sentem valorizadas e onde sejam reconhecidas por suas boas práticas. Segundo Annuzio (2004)², nesse tipo de

ambiente o colaborador tende a fazer aquilo que sabe da melhor forma, visualizam oportunidades dentro da empresa e se sentem mais satisfeitos.

Para Fernandes (2015)⁷, existe uma relação direta entre a felicidade dos colaboradores e a lucratividade das empresas. A satisfação de um colaborador se reflete na satisfação do cliente. Empresas que se preocupam em ter ambientes favoráveis e positivos conseguem uma correlação de satisfação colaborador-cliente de 0.86, em uma escala que tem 1.0 como pontuação máxima, segundo estudo citado por Annunzio (2004)².

3.4 Qualidade de vida

Cada indivíduo possui valores, comportamentos e atitudes próprias que o diferenciam e o tornam único dentro do ambiente de trabalho. Como já foi descrito, o ambiente, a arquitetura organizacional e o clima organizacional podem gerar efeitos positivos ou negativos nestas características individuais que são a base para suas ações, na sua percepção de bem-estar dentro da empresa, na relação e na percepção do cliente e no resultado financeiro das organizações.

De forma geral, como indicado por Luz (2006)¹⁶, as empresas pequenas médias ou grandes devem trabalhar no sentido de criar um ambiente de trabalho positivo, além de perceber e monitorar o efeito do ambiente em cada colaborador.

Para Luz (2006)¹⁶, as empresas devem pensar estrategicamente o clima organizacional em seus ambientes de trabalho. Essa estratégia deve ser pautada segundo dois aspectos: sociais e econômicos. Os aspectos sociais levam em consideração o bem-estar e a qualidade de vida e as relações humanas dentro da empresa. Os aspectos econômicos criam condições de maior e melhor produtividade e entrega de resultados.

De acordo com Ulrich (2011)²⁹: “Esse ambiente deve dar a possibilidade de seus colaboradores explorarem e exercerem todo o seu potencial, gerando oportunidades de crescimento e de novas perspectivas dentro da empresa, reconhecendo, diferenciando e premiando aqueles que se destacam.”

Segundo o modelo *Great Place to Work (GPTW)*¹⁹ que avalia e premia as melhores empresas para se trabalhar, um excelente ambiente de trabalho é aquele

em que os colaboradores confiam nas pessoas, sentem orgulho do que fazem e apreciam as pessoas para quem trabalham.

Esse modelo propõe que o foco do ambiente de trabalho é o colaborador e para seu sucesso a empresa deve desenvolver três relacionamentos-chave, mapeados em cinco dimensões, das quais três são apresentadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Dimensões que influenciam o ambiente de trabalho segundo a metodologia GPTW:

Definição	Relacionamento	Dimensão do Modelo
“Confiam nas pessoas para quem trabalham”	Entre colaboradores e gestores.	Credibilidade, Respeito, Imparcialidade
“Sentem orgulho do que fazem”	Entre colaboradores e seu trabalho/ sua empresa.	Orgulho
“Apreciam as pessoas para quem trabalham”	Entre seus colaboradores e seus colegas.	Camaradagem

Fonte: *Great Place to Work*

É perceptível o quanto os fatores emocionais influenciam de maneira importante e significativa nos resultados da empresa, demonstrando como uma certificação como a *GPTW* é relevante, de maneira que clima organizacional favorável é diferencial competitivo entre empresas.

Entender fatores motivacionais é entender o que “motiva a ação” de um colaborador em prol da empresa. O ambiente de trabalho e o clima organizacional interferem diretamente no comportamento, positivo ou negativo das pessoas. Portanto, compreender e adequar o clima organizacional faz parte dos objetivos estratégicos institucionais e diferenciam as empresas entre si.

Segundo Annunzio (2004)², as pessoas querem trabalhar em um lugar onde se sintam valorizadas de acordo com aquilo que sabem fazer melhor e, por meio da sua capacidade e méritos, alcançar novas oportunidades de crescimento. Um colaborador com essas características é um indivíduo que está motivado e contribui efetivamente para os resultados da empresa fazendo o que é esperado por seus gestores, mesmo

que não esteja no escopo da sua função (descrição de cargo), compondo o dito contrato psicológico.

Em um estudo feito pelo Centro de Alta Performance do Instituto Gallup⁴⁷, com mais de 3.000 trabalhadores em diferentes empresas de vários países, identificou que em média 20% das pessoas são auto motivadas. Essas pessoas normalmente entregam os melhores resultados e, portanto, compõem o time de alta performance da empresa. Os outros 80% são divididos em 60% que precisam de estímulos e estratégias para se motivarem e 20% que compõe aqueles que não se motivam e até se opõem além de atrapalharem os outros membros da equipe (*State of the Global Workplace: 2022 Report*)⁴⁷.

Cabe à empresa diagnosticar cada camada de colaboradores e criar estratégias específicas para extrair o melhor possível e na medida do possível de cada um. No caso dos 20% desmotivados, segundo conclusão do estudo, o melhor é afastá-los ou desligá-los.

A motivação é antes de tudo intrínseca, mas pode ser potencializada por estratégias que envolvem um ambiente de trabalho positivo, um clima organizacional favorável, reconhecimento, incentivos, benefícios, respeito, liderança e clareza de comunicação.

A seguir são listados alguns dos fatores intrínsecos que interferem positiva ou negativamente na motivação de um colaborador.

1. A Satisfação Profissional e o Sentido do Trabalho

Herzberg Apud Lino (1999) considera que satisfação e insatisfação têm origens diferentes e não fazem parte de opostos polares. A satisfação tem uma origem intrínseca relacionada a realização e propósito, responsabilidade e reconhecimento, ou seja, vínculo direto com a expectativa de reconhecimento da suficiência do escopo. Enquanto a insatisfação está mais relacionada aos fatores extrínsecos do trabalho como as condições de trabalho, salário, administração e política empresarial, etc. Esses fatores tendem a gerar mais insatisfação nos colaboradores do que satisfação.

2. Identificação Profissional

Segundo Fernandes (2009)⁷ Apud Rossetti (2016), quando uma pessoa se identifica psicologicamente com a empresa e há uma congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais e esse indivíduo se sente inserido e participante dos processos da empresa, pode-se afirmar que houve uma identificação profissional do colaborador em relação à organização.

3. Emoção

Goleman (1995)¹³ define o conceito de emoção como o conjunto de sentimentos mais profundos, paixões e anseios que nos guiam a todos, garantindo inclusive a nossa existência. Cada emoção oferece uma disposição distinta para agir, e, que na hora de modelarmos nossas decisões e ações, a emoção tem igual ou maior peso que a razão. Essa condição humana é essencial à nossa sobrevivência.

4. Inteligência Emocional

Para Rosseti (2016), a inteligência emocional de um indivíduo corresponde à sua capacidade de perceber e dominar seu estado afetivo bem como dos que estão à sua volta, em prol de um entendimento das emoções que predominam em um determinado momento ou situação.

Goleman (1995)¹³ define inteligência emocional como um conjunto de talentos, como, por exemplo, a capacidade de um indivíduo de motivar-se e persistir diante das frustrações; controlar os impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito impedindo que a razão e a capacidade de pensar deem lugar à aflição e até ao desespero; criar empatia e esperar.

5. Dor Emocional e Toxicidade

Conforme Rossetti (2016), a dor emocional é um fato inevitável dentro das organizações, pois sempre que existem mudanças, lançamentos de novos produtos e outras situações comuns dentro das empresas, mas que geram sentimentos como insatisfação, angústia, incerteza e confronto, ter-se-á a dor emocional como subproduto.

Cabe aos líderes perceberem se a dor emocional causada ao indivíduo ou à equipe trará consequências nocivas ao ambiente corporativo. Intervir positivamente nesse momento significa evitar o que se define como toxicidade, situação em que a dor emocional dentro do ambiente de trabalho se torna crônica, e que, muitas vezes, pode ser causada por ações de gerentes e gestores insensíveis de maneira consciente ou inconsciente em relação às suas práticas àqueles que se submetem a elas.

6. Resiliência

Rossetti (2016) define resiliência como a capacidade de um indivíduo ou grupo de pessoas em resistir, lutar e persistir em uma situação de adversidade que ao final a deixará fortalecida e até transformada, mesmo que não saia ilesa desse momento ou processo.

Nesse sentido há um diferencial competitivo bem desenhado composto pela boa gestão de pessoas, assegurando a sólida conexão entre estratégia e execução. Primordialmente pautada na clareza do que se quer alcançar, mas sobretudo com segurança ao desempenho realizado por todos envolvidos. Existe um sentimento que resume esse vínculo emocional e psicológico que é a felicidade.

3.5 O significado da felicidade

Estudos sobre a felicidade têm demonstrado se tratar de um fenômeno subjetivo associado a fatores mais psíquicos do que a influências demográficas e externa ao indivíduo, como apontado por Andrews e Whitey (1976)¹.

Recente publicação do *World Values Survey* (WVS 2016)³⁰ aponta que países cuja população possui determinada predominância genética têm melhores índices de felicidade autoproclamada. A variante genética “alelo A”, como indicado no estudo, está mais diretamente associada a fatores de felicidade que aspectos geográficos, como o nível de riqueza e o desenvolvimento da sociedade.

Até a década de 90, de acordo com Ferraz (2007)⁸, pouco se estudou sobre a felicidade como tema. Os estudos se concentravam, até então, muito mais na

infelicidade e suas consequências como fatores psíquicos e físicos. No entanto, com a evolução da psicologia positiva no final do milênio, novos elementos emergiram nos estudos sobre a felicidade e as influências que este estado emocional exerce em ambientes produtivos e sociais. Os pesquisadores empenham-se em analisar as razões pelas quais certas pessoas possuem índices de felicidade superiores a outras e se existe fatores que podem potencializar a felicidade dos indivíduos.

Brickman, Coates e Janoff-Bulman (1978)³ demonstram que os índices de felicidade de um cidadão tendem a ser estáveis ao longo da vida, independente de fatores externos como dinheiro, trabalho e outras influências extraordinárias. Seus estudos concluíram que as pessoas reagem intensamente a eventos positivos ou negativos, porém se adaptam rapidamente, voltando para o nível anterior de felicidade.

Satterfield (2001)²⁴ e Frank (1999)¹⁰ complementam e descrevem que pessoas que dão mais ênfase ao dinheiro e ao sucesso profissional do que ter amigos e uma boa família, são mais associadas a menores índices de felicidade. Já Scheier, Carver e Bridges (2001)²⁵ afirmam que não é o que acontece com o indivíduo que pode deixá-lo feliz, mas a maneira como ele percebe e interpreta e reage aos acontecimentos.

A relação da saúde do indivíduo com a felicidade já foi também objeto de estudo de Salovey, Rothman e Steward (2000)²³ e foi identificada correlação diretamente associada em pessoas com emoções negativas e saúde física mais debilitada (principalmente pelo o sistema imunológico). Esses autores recomendam que a substituição de emoções negativas por positivas podem ter efeito preventivo ou terapêutico.

Segundo Myers e Diener (1995)²¹ e Moreira-Almeida, Lotufo Neto e Koenig (2006)²⁰ a espiritualidade é um fator que tende a influenciar a felicidade, pois permite que o indivíduo lide melhor com eventos traumáticos ao curso de suas vidas, como o luto, doenças e outros fatores traumáticos. Também consideram que a espiritualidade provê maior propósito à vida e tem o poder de responder a questionamentos que levam à angústia e à infelicidade.

Outro indicador psíquico de influência direta nas referências teóricas é o nível de otimismo e resiliência com que as pessoas enfrentam os fatos que as circundam. Ou seja, estas pessoas tendem a superar adversidades de qualquer natureza e, por isso, conseguem melhores sucessos pessoais, profissionais e de tratamento.

Taylor et al. (2000)²⁷ demonstraram que posições otimistas acerca do futuro pode ser um importante aliado contra determinadas doenças. Em seus estudos, foram utilizados pacientes portadores de AIDS. Os pacientes foram separados em dois grupos – os otimistas e os pessimistas.

O primeiro grupo apresentou ao longo do tempo menor índice de mortalidade. O que explica este resultado é que o grupo otimista consegue mobilizar suporte social maior e por isso fica mais bem amparado. Outra explicação é que pacientes mais otimistas assumem hábitos mais ativos que promovam sua saúde, bem como investem mais tempo e recursos no tratamento.

A gratidão também já foi objeto de estudo. McCullough, Tsang e Emmons (2004)¹⁸ demonstraram que pessoas que exercem a capacidade de reconhecer ações e que recebem de terceiros possuem maiores indicadores de felicidade e bem-estar.

3.5.1 Correlação entre felicidade e desempenho no trabalho

A compreensão sobre os fatores de influência na felicidade é fundamental para que se possa avaliar e estimular os indivíduos em um ambiente de trabalho. No entanto, como indicado por Giacomoni (2004)¹², o processo que conduz à auto percepção da felicidade é exclusivamente interno.

Como já exposto, a espiritualidade, a gratidão, o otimismo e a resiliência demonstram ter relação direta com a felicidade, enquanto o dinheiro, a saúde e outros fatores externos não apresentam correlação com ela.

Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005)¹⁷ resumem que a felicidade é empregada de duas formas: nas condições da vida e em atividades voluntárias. Em relação à primeira forma, pouco pode ser feito para alterá-las, como idade, família, sexo, ou pelo menos podem ser administráveis como estado civil, situação financeira e outras. Já a segunda é movida, como o nome diz - atividades voluntárias - pelas escolhas que são feitas cotidianamente, como relacionamento, trabalho, estudo, dentre outras.

Um dos principais estudos que alinham o estímulo do ambiente de trabalho com aumento do índice de felicidade é apresentado por Csikszentmihalyi (1990)⁵ como *flow*. Trata-se do estado mental operacional de imersão total em uma tarefa desafiadora, no limite das habilidades de uma pessoa, descrito como uma espécie de

movimento sem esforço, derivando dela um grande prazer. O estado de *flow* é uma forma de vivência de funcionamento mental ótimo.

As pessoas que trabalham em ambiente de muita concentração e dedicação estão mais propícias a chegarem a um estado de *flow*, como cirurgiões, esportistas, artistas, pilotos e muitas outras. No entanto, qualquer profissão pode proporcionar este estado, desde que os indivíduos estejam engajados e inteiramente motivados e desafiados com o que exercem. Notadamente na saúde, é difícil inferir essa sensação, apesar de ser um ambiente com muitos processos e, para isso, as premissas são concentração e dedicação.

Estudo da Gallup (2013)¹¹ levantou que 70% dos trabalhadores nos Estados Unidos não estão ativamente engajados na posição que ocupam. A estimativa neste estudo é que colaboradores descomprometidos e desconectados emocionalmente aos seus empregadores geram um custo de aproximadamente 450 a 550 bilhões de dólares por ano pela baixa produtividade, baixa rentabilidade, acidentes de trabalho e gastos com o vínculo empregatício.

Panella (2013)²² realizou pesquisa no Brasil com 4.300 colaboradores, e revelou que 73% dos entrevistados consideram o propósito com que fazem o trabalho como o fator mais relevante para sua felicidade, em seguida estão a remuneração, com 68% e ser respeitado no trabalho, com 50%.

Teixeira (2012)²⁸ considera a experiência do Pão de Açúcar como um caso exemplar de cuidados corporativos com a felicidade dos seus trabalhadores. A empresa criou o bordão “Eu quero que você seja feliz aqui” e desenvolveu ações de promoção à felicidade no ambiente de trabalho. Os alicerces do programa do Pão de Açúcar são: respeito, autonomia, meritocracia e boa remuneração. O efeito foi observado a médio/longo prazo, resultando em um lucro de R\$ 722 milhões em 2010, frente a uma meta de R\$ 500 milhões.

A busca pela felicidade no ambiente de trabalho tem trazido novas abordagens nas empresas. Muitas ainda trabalham no modelo tradicional de gestão, em que o dinheiro é o ápice motivacional. Ocorre que, segundo Teixeira (2012)²⁸ as novas gerações que estão emergindo no mercado de trabalho estão buscando um significado para o seu trabalho e para a sua vida. Trata-se de uma geração, que alinhado a outros fatores, como elevação do nível educacional médio da população e o livre fluxo de informação sobre o mercado de trabalho, está ditando um novo modelo

de gestão nas empresas, mais voltado à felicidade e ao bem-estar dos colaboradores do que a estruturas rígidas e hierárquicas.

Spreitzer e Porath (2012)²⁶ concluem que o trabalhador feliz produz mais que o infeliz no longo prazo, pois gera menos falta ao trabalho, produz menos rotatividade e atrai gente igualmente comprometida ao trabalho. Neste estudo os autores criaram o conceito de vicejar, ou seja, o funcionário feliz no ambiente de trabalho é aquele que se sente satisfeito, produtivo e participante da criação do futuro, próprio e da empresa.

Portanto, essa nova abordagem no ambiente de trabalho tem emergido e a satisfação individual com o que se faz ou produz tem sido uma das principais tônicas nas empresas. A arquitetura dos ambientes está mudando para tons mais alegres, motivacionais e transversais, a comunicação passa a ser mais horizontalizada e a inovação e o cliente ganham atenção especial das organizações e de seus colaboradores.

3.6 A relação arquitetura organizacional x comunicação x felicidade

No dinamismo dos novos tempos, o “ontem” é cada vez mais rápido, exigindo das instituições cada vez mais adaptabilidade e agilidade. O ajuste frequente dos rumos otimizado com a necessidade de desdobramentos para as linhas táticas e operacionais cobram o exercício da boa e fluida comunicação. Quanto maior a instituição melhores e mais eficientes precisam ser as conexões estabelecidas.

Em 1993, um engenheiro francês Ringelmann realizou o seguinte experimento: primeiro, selecionou algumas pessoas e pediu que puxassem uma corda sozinhas. Depois, colocando-as em grupos, pediu que a puxassem juntas novamente. O resultado: quando puxavam sem ajuda elas se esforçavam mais do que quando estavam dividindo a responsabilidade com os demais.

Isso é conhecido como efeito Ringelmann ou “Folga social” e ilustra como a produtividade individual tende a diminuir à medida que o tamanho do time aumenta. Além disso, quanto maior for esse tamanho de time, maiores tendem a ser os problemas de comunicação entre os colaboradores, tornando-se geometricamente mais complexo gerenciá-los. (*The Secrets of Great Teamwork, HBR 2016*)⁴⁵.

J.Richard Hackman, matemático e doutor em Psicologia Social, professor de Harvard realiza pesquisas sobre uma variedade de tópicos em psicologia social e

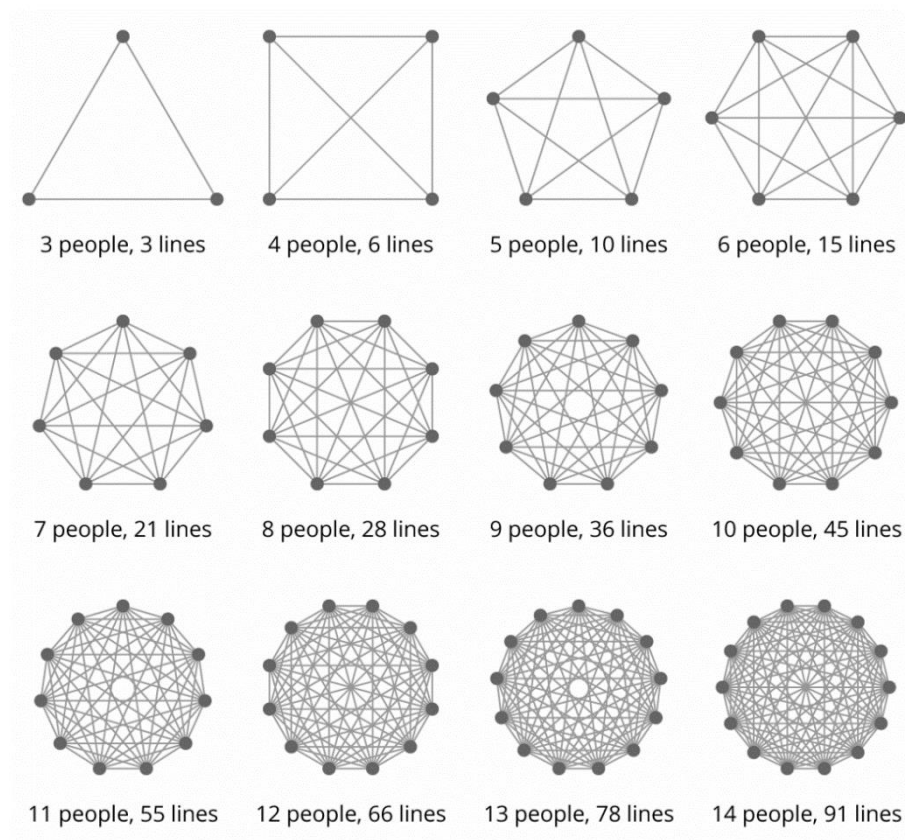
organizacional, incluindo dinâmica e desempenho de equipes, eficácia da liderança e o *design* de equipes e organizações autogerenciadas.

Seus projetos recentes incluem o desenvolvimento e validação de metodologias de diagnóstico dos pontos fortes e fracos das equipes de trabalho, desenvolvimento e teste de um modelo teórico de *team coaching*, um livro que explora a dinâmica especial das equipes de liderança sênior, investigação empírica do impacto conjunto dos processos neuro cognitivos e interação social no trabalho em equipe. Incluem também desenvolvimento de materiais educativos para uso no aprimoramento da liderança de grupos que geram produtos criativos ou performances em tempo real.

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)⁴⁵.

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.

Após vários estudos e testes feitos, Hackman determinou a fórmula para estabelecer o número de links 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, como demonstrado na figura 1 abaixo:

Figura 1 – Diagramas de links de comunicação

Fonte: *Lighthouse*

Os pontos representam as pessoas e as linhas são possíveis vias de comunicação entre os membros de uma equipe. Portanto, o tamanho de um time tem um grande impacto em sua eficácia, produtividade, engajamento e felicidade.

“Quando os grupos aumentam, você sofre menos pressão social e sente menos responsabilidade porque seu desempenho se torna difícil, ou mesmo impossível, de avaliar corretamente em meio a uma multidão.” Bibb Latané, PhD em Psicologia. O que significa que será cada vez maior o risco de má gestão e falta de comunicação entre seus membros, exigindo um tempo e energia desproporcional para manter todos alinhados.

Os estudos de Hackman mostraram que o número ideal é de 4,6 membros por equipe – o que pode ser arredondado para 5. Assim, em suas aulas em Harvard, o pesquisador notou, ainda, um declínio notável na operação quando as equipes iam além do que 6 componentes.

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. No entanto, não necessariamente a pessoa que tem a posição de chefia, é a pessoa que tem postura de relevância ou representatividade perante grupo, possibilitando vias alternativas de comunicação e muitas vezes consolidadas por gerências vazias ou sem necessidade. São pessoas que possuem influência real dentro da equipe, podendo ser influências boas ou ruins. Para as boas influências cria-se o “influenciograma” para as influencias que dificultam o “mafiograma”. É necessário reconhecer dentro do organograma essas forças ocultas estabelecidas.

Uma pesquisa do Gallup⁴⁷ mostra que cerca de 70% do engajamento de um indivíduo depende da qualidade do seu gestor, além disso quanto mais pessoas ele tem para gerenciar, pior tende a ser o seu desempenho geral. Portanto há correlação entre arquitetura organizacional, padronização de comunicação e felicidade dos colaboradores.

4 MATERIAIS E 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. Este modelo foi proposto pelo filósofo austríaco Karl Popper e tem uma abordagem que busca a eliminação dos erros de uma hipótese. De uma forma simplista, o modelo hipotético-dedutivo aparece como uma variante intuitiva do método científico em que o pesquisador formula hipóteses para determinado problema e as verifica continuamente, com o objetivo de definir a sua validade na explicação de tal problema (Popper, 2003 e 2011).

A escolha do método tem a ver com o objetivo da investigação e depende do tipo de situação a estudar. Independentemente da metodologia científica adotada, qualquer uma delas deve se assentar em princípios básicos como a objetividade, a clareza e o rigor, devendo-se ter sempre em consideração as limitações de cada procedimento e instrumentos utilizados (Carmo e Ferreira, 1998, Coutinho 2014)⁴⁹.

Realizou-se análise da pesquisa de clima institucional do ano de 2021 e cruzada com a matriz *SWOT*, com o intuito de buscar qual foi o aspecto institucional interno de maior repercussão sistêmica. Foram propostas mudanças pós avaliação e observado o impacto por meio da pesquisa de clima no ano subsequente. No grupo gestor foi aplicada pesquisa fundamentada em analisar a felicidade dos profissionais dentro da organização pós intervenção no cenário anterior, com propósito de estabelecer a relação existente entre as mudanças organizacionais propostas, impacto na percepção de comunicação e felicidade no trabalho desta instituição.

A pesquisa adaptou perguntas (adequação semântica) criadas em dissertação de mestrado existente da ISG - Instituto Superior de Gestão, Coutinho (2014)⁴⁹. Do questionário original com 53 perguntas, foram extraídas 32 perguntas de resposta fechada e 6 perguntas de caráter informativo. A adaptação das perguntas se fez uma vez que foi pretendido restringir o escopo de análise do presente trabalho ao contexto de saúde.

A adaptação reflete inferência para atuação em gestão em saúde, escolhendo-se os domínios que tinham correlação com o setor, além da adaptação transcultural. De 10 dimensões originais, foram reduzidas para 5 por aglutinação de algumas perguntas e outras que não se enquadravam no escopo desta pesquisa.

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, segundo Coutinho (2014)⁴⁹, 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.

A Escala Likert, conhecida por ser uma escala somativa, é o modelo mais utilizado para mensurar atitudes, preferências e perspectivas. Desenvolvida por Rensis Likert em 1932, é uma das escalas de medição mais conhecida do mundo e sua finalidade permite descobrir diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema. Ao se coletar as respostas da pesquisa é construída uma tabela de classificação para determinar o valor de cada pergunta. Somam-se todos os tipos de respostas (concordo, discordo etc.) e depois disso calcula-se a média. Avaliando-se se a nota final por domínio, aproxima-se mais da concordância, neutralidade ou discordância.

4.1 LOCAL DE ESTUDO

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

Inaugurado em 27 de abril de 2003, é um dos mais completos e modernos hospitais privados do país. Especializado em prevenção, diagnóstico e tratamento clínico, intervencionista e cirúrgico das doenças cardiovasculares, localiza-se na região central de Goiânia, onde ocupa uma área de 5,3 mil metros quadrados, distribuídos em 8 pavimentos e capacidade para 68 leitos.

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 – marcas como Hospital Israelita Albert Einstein, Oncoclínicas, Rede D’or, Grupo Mater Dei, Grupo Kora e Hapvida. Esses novos players entraram no mercado por meio de aquisições e ou fusões, conduzindo à necessidade de reinvenção das empresas locais tradicionais familiares frente à essa nova realidade.

4.2 POPULAÇÃO DO ESTUDO

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 mínimo 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.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Serão utilizados dois instrumentos para coleta de dados. O primeiro foi adaptado pelo pesquisador (adaptação de semântica) contendo variáveis sociodemográficas, clínicas, perfil laboral e modelo de governança que será apresentado logo em seguida. O segundo instrumento trata-se de um formulário de avaliação global de clima organizacional referenciado no *Great Place to Work*.

O questionário adaptou (adaptação de semântica) perguntas criadas em dissertação de mestrado existente da ISG - Instituto Superior de Gestão, Coutinho (2014). Do questionário original com 53 perguntas, foram extraídas 32 perguntas de resposta fechada, compreendendo 5 domínios, e 6 perguntas de carácter informativo. O ajuste se fez necessário uma vez que foi pretendido restringir o escopo de análise do presente estudo.

As seis perguntas informativas tratam-se do perfil a ser estudado, neste sentido fazendo a caracterização da amostra analisada pelo impacto da reestruturação de arquitetura organizacional proposta:

1. Idade;
2. Gênero;
3. Nível de instrução;
4. Local de trabalho;
5. Tempo de empresa;
6. Nível hierárquico.

As perguntas subsequentes estão inseridas em 5 domínios como demonstrados a seguir, sendo dispostas em escala Likert para futura análise:

Quadro 3 – Critérios de Motivação no Trabalho avaliados na escala Likert

Motivação no Trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Score
7. Atualmente tenho um trabalho que me preenche / que me satisfaz.						
8. Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar.						
9. Quando estou no trabalho, estou a maior parte do tempo motivado e/ou com energia.						
10. Tenho orgulho de falar sobre meu trabalho quando me perguntam o que faço.						
11. Quando estou trabalhando, sinto-me útil e realizado.						
12. Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho.						
13. Sente-se motivado no seu trabalho?						
Média Score						

Fonte: Coutinho, 2014

Quadro 4 – Critérios de Ambiente de trabalho avaliados na escala Likert

Ambiente de Trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Score
14. Tenho um bom ambiente de trabalho.						
15. Existe um bom espírito de equipe na organização.						
16. A comunicação na organização é fácil.						
17. Tenho boas condições de trabalho (instalações, condições de higiene, equipamentos, e etc.).						
18. O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho.						
19. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.						
Média Score						

Fonte: Coutinho, 2014

Quadro 5 – Critérios de Reconhecimento e Confiança avaliados na escala Likert

Reconhecimento e Confiança	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Score
20. Sou reconhecido pelo meu mérito.						
21. Sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo.						
22. Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo.						
23. Sinto que as minhas opiniões são consideradas no meu ambiente de trabalho.						
24. Sinto que a minha função é útil para a organização.						
Média Score						

Fonte: Coutinho, 2014

Quadro 6 – Critérios de Envolvimento com Chefias e Organização avaliados na escala Likert

Envolvimento com Chefias e Organização	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Score
25. Existe uma proximidade adequada entre a Direção e os restantes colaboradores.						
26. Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores.						
27. Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe.						
28. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe.						
29. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função						
Média Score						

Fonte: Coutinho, 2014

Quadro 7 – Critérios de Remuneração avaliados na escala Likert

Remuneração	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Score
30. Apenas sou feliz no trabalho se tiver boas condições financeiras.						
31. As condições financeiras são determinantes para a minha motivação.						
32. As minhas condições financeiras (salários + outros benefícios) são justas para a função que desempenho.						

Fonte: Coutinho, 2014

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no período do mês de janeiro de 2023.

Inicialmente foram elencados todos os profissionais da gestão, a partir de uma lista disponível no departamento pessoal e planilhados em Excel com nome, telefone e e-mail. Foi realizada abordagem pessoal ou online para convite a participar do estudo e foi entregue aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido. Após aceite, foram realizadas entrevistas individuais, a partir de um questionário

estruturado, e sessões de discussão coletivas caso necessário, que foram realizadas no horário de expediente e no local de trabalho.

4.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados é o processo pela qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados, ou seja, consiste na transformação dos dados obtidos em conclusões úteis e confiáveis, mediante o método de análise da informação, englobando a análise do conteúdo e a análise estatística dos dados.

A análise dos dados possibilita interpretar e discutir os resultados obtidos. Por meio de tais resultados, chega-se à conclusão de que as hipóteses previamente definidas são válidas ou não.

Os dados coletados foram tabulados em planilha de Excel e inseridos em software estatístico para análise, após validação por dupla digitação, para que fossem identificados possíveis erros.

Para análise das variáveis categóricas será realizada frequência absoluta e relativa e para as variáveis contínuas, média e desvio-padrão.

4.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Este projeto foi submetido ao comitê de ética em pesquisa do Hospital do Coração Anis Rassi, para análise e aprovação. Visto a observação de todos os aspectos éticos de pesquisa envolvendo seres humanos conforme Resolução 466 de 2012 e Resolução 510 de 2016 (BRASIL, 2021; BRASIL, 2016), a aprovação encontra-se na sessão “Anexos”.

5 RESULTADOS

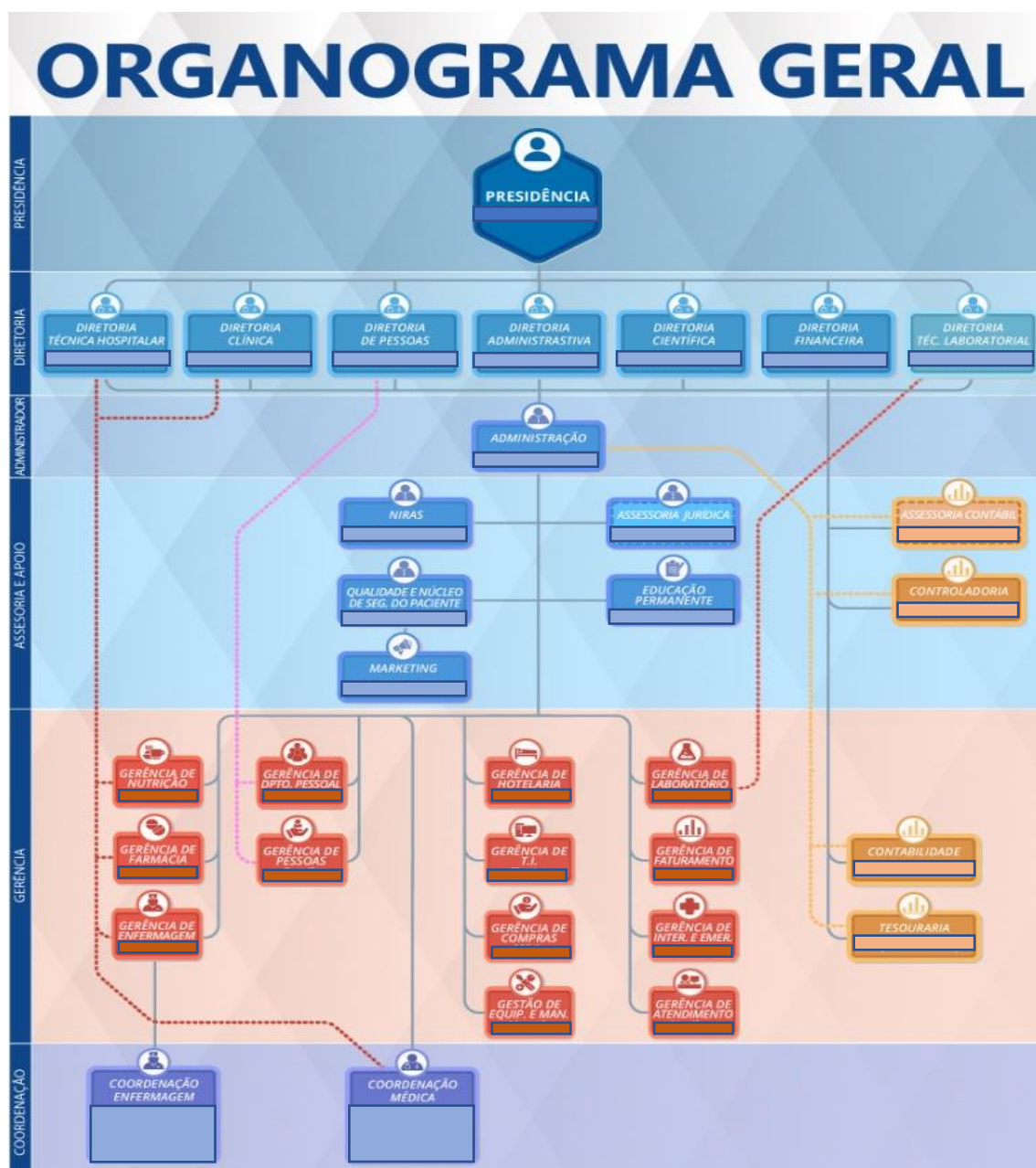
5.1 Contextualização Pré – intervenção

Hospital familiar tradicional da área da saúde, conforme já descrito anteriormente, apresenta uma 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, coordenações e cargos consultivos;
- IV. Gerências;
- V. Coordenações assistenciais;
- VI. Cadeiras consultivas.

Demonstrado no organograma que se segue:

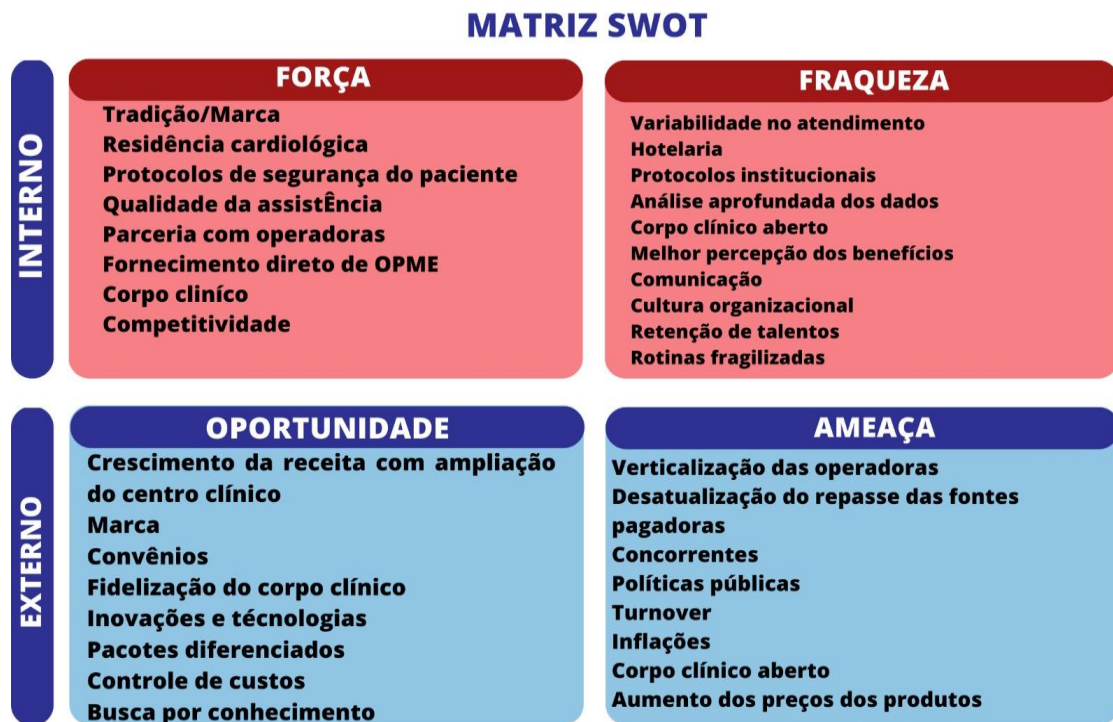
Figura 2 –Organograma geral do Hospital



Fonte: Arquivos do Hospital

Por análise da matriz *SWOT* e pesquisa de clima organizacional, percebe-se que a estrutura organizacional se mostra fragmentada, o que traz sérias dificuldades de comunicação para qualquer instituição.

Figura 3 – Dados da Matriz SWOT para o Hospital



Fonte: Arquivos do Hospital

O livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, de mais de 2500 anos e que foi muito utilizado como manual de combate, atualmente é referência para negócios, gestão e vida pessoal. Ele traz a seguinte reflexão:

“...Não há mais do que cinco notas musicais, mesmo assim, a combinação dessas cinco faz surgir mais melodias do que jamais poderá ser ouvido.

Não há mais do que cinco cores primárias (azul, amarelo, vermelho, branco e preto), mesmo assim, em combinação, elas podem produzir mais tons do que jamais poderá ser visto.

Não há mais do que cinco sabores principais (azedo, picante, salgado, doce e amargo), mesmo assim, sua combinação faz surgir mais sabores do que jamais poderão ser provados.

Em uma batalha, não há mais do que dois métodos de ataque, o direto e o indireto, mesmo assim, esses dois em combinação produzem uma série interminável de manobras...”

Ainda sobre links e conexões, 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.

Hackman, nesse contexto, determinou uma fórmula que estabelece que o número de links 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, denominando este conceito de Teoria dos links de comunicação.

Uma estrutura organizacional enxuta pode ter os seguintes benefícios:

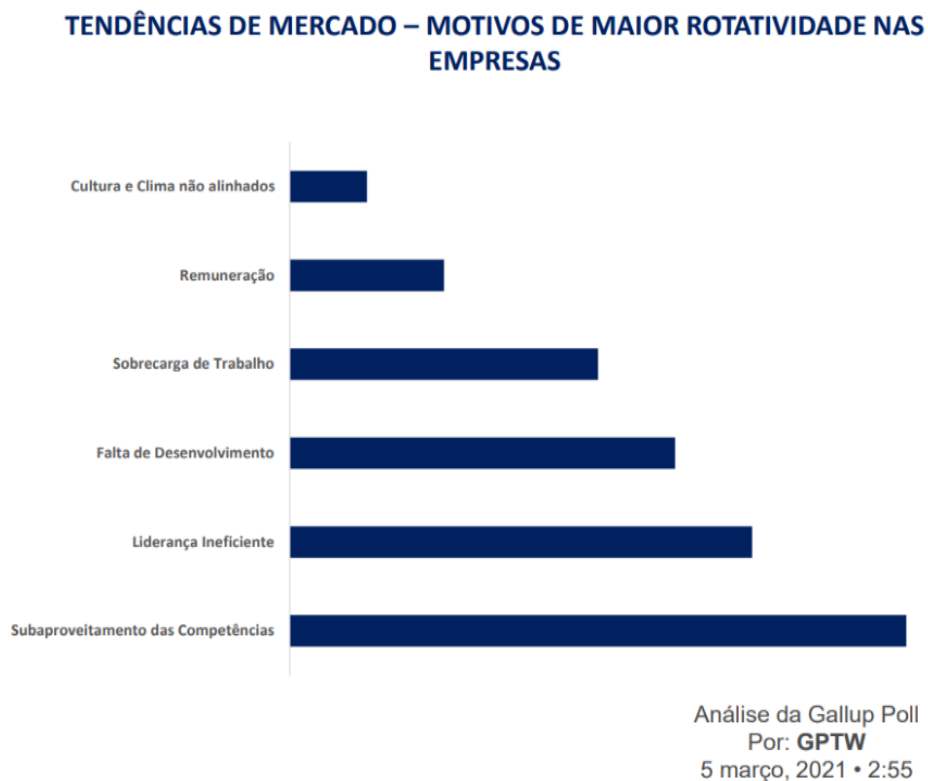
1. Maior agilidade e flexibilidade: com menos camadas hierárquicas e pessoas envolvidas, a tomada de decisão é mais rápida e a organização pode responder mais rapidamente a mudanças no mercado.
2. Menor custo: com menos pessoas e recursos, a organização tem despesas menores e pode ser mais eficiente em termos de gastos.
3. Maior clareza de papéis e responsabilidades: uma estrutura organizacional mais simples ajuda a esclarecer os papéis e responsabilidades de cada pessoa na organização, o que pode aumentar a eficiência e a eficácia.
4. Maior colaboração: com menos obstáculos e camadas hierárquicas, as pessoas são estimuladas a trabalhar juntas de maneira mais direta e colaborativa.
5. Maior envolvimento dos funcionários: uma estrutura organizacional enxuta pode permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade e autonomia, o que pode aumentar seu envolvimento e comprometimento com a organização

Desde muito tempo a visão de competitividade e eficiência está associada a uma estrutura organizacional com resposta rápida e ágil aos fenômenos internos e externos, em que as referências sejam conhecidas, entendidas e acionadas em tempo.

Tanto Richard Hackman quanto Sun Tzu (apesar de cronologicamente tão distantes) são concordantes em relação ao estabelecimento de vínculos de comunicação sólidos como diferenciais competitivos, termo este popularizado atualmente por Porter.

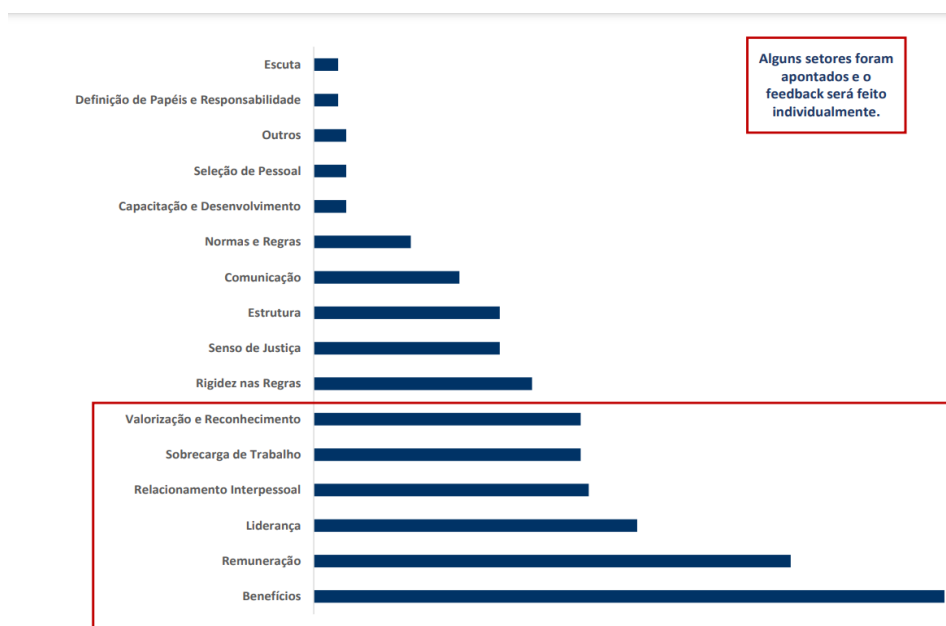
Tal cenário confirma-se com a Análise de tendência de maior rotatividade, pesquisa realizada pela Gallup como mostra a figura 4, evidenciando o quanto o desalinhamento interno proporciona um subaproveitamento dos potenciais de talento institucional, levando ao que foi denominado “baixa densidade de talento” (A regra é não ter regras: Netflix e a cultura de inovação; Reed Hastings e Erin Meyer), levando ao desperdício intelectual.

Figura 4 – Análise de tendência de maior rotatividade nas empresas



Fonte: Gallup Poll

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 5 – Análise de Pesquisa de Clima Organizacional do Hospital

Fonte: Pesquisa de Clima, 2021

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.

Aplicando a teoria de Richard Hackman teríamos os seguintes links de comunicação estabelecidos:

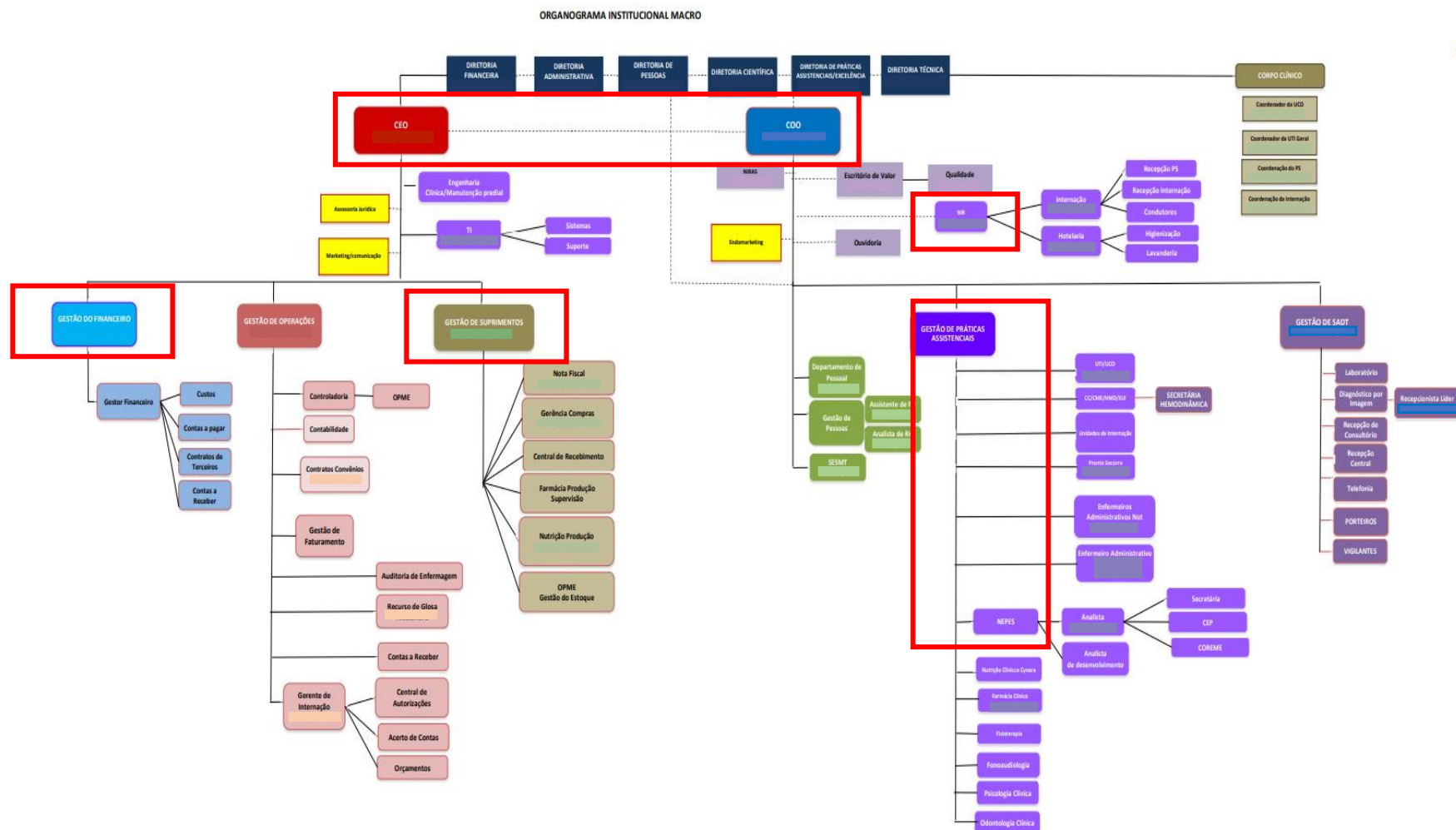
Links: $n(n-1)/2$, sendo n o número de gerentes ou equivalentes: $23(23-1)/2$, ou seja 253 vias de comunicação. Segundo esse pesquisador, estabelecer internamente as referências de comunicação e não ultrapassar em mais que 5, traz uma possibilidade de melhor performance.

5.2 Intervenção

Após análise da estrutura atual foi proposto novo organograma:

Figura 6 – Novo Organograma do Hospital

VERSÃO 16-01-2023



Fonte: Arquivos do Hospital

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:

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

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.

5.3 Resultados Pós Intervenção

Após um ano de experimentação dessa nova arquitetura organizacional foi realizada nova pesquisa de clima institucional com os resultados abaixo:

Figura 7 – Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional do Hospital



Fonte: Arquivos do Hospital

Observa-se percepção de melhora do sentimento de integração de equipe e referenciais de comunicação, sendo este o objetivo principal de alteração da arquitetura organizacional. O reforço e solidificação dos referenciais de comunicação tornam os pontos focais para discussão mais evidentes, além de otimização do tempo.

No entanto, notou-se necessário avaliar o impacto da mudança a nível gerencial, se houve percepção de melhora no ambiente. Tal questionamento é importante já que é este grupo que realiza o direcionamento e o desdobramento

daquilo que é definido como estratégico. Essa percepção é chamada de “felicidade corporativa” e para esse fim, foi aplicado um questionário e apresentado resultados na sequência:

5.3.1 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 domínios.

Quadro 8 – Questionário de felicidade corporativa

	Motivação no trabalho
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
	Ambiente de trabalho
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.
	Reconhecimento e confiança
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.
	Envolvimento com chefias e organização
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
	Remuneração (invertido)
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

Fonte: Coutinho, 2014

A caracterização do perfil demográfico e laboral dos profissionais foi realizada por meio de frequência absoluta e frequência relativa para as variáveis categóricas; média e desvio-padrão para as variáveis contínuas. A normalidade dos dados foi verificada por meio do teste de Shapiro-Wilk.

A comparação do perfil dos profissionais foi realizada aplicando o teste *t* de *Student* e Análise da Variância (ANOVA). A análise de Regressão Linear Múltipla foi aplicada para o *score rank* de cada domínio com o perfil dos profissionais. O critério para permanecer no modelo (Método *Backward* condicional) foi de $p < 0,20$.

Os dados foram analisados com o auxílio do *Statistical Package for Social Science*, (IBM Corporation, Armonk, USA) versão 26,0. O nível de significância adotado foi de 5% ($p < 0,05$) – Pasquali L. Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre (RS): Artmed; 2010.

Tabela 1. Caracterização do perfil demográfico e laboral dos profissionais.

	n	%	
Faixa etária			
< 40 anos	9	40.9	
≥ 40 anos	13	59.1	
Sexo			
Feminino	15	68.2	
Masculino	7	31.8	
Formação Acadêmica			
Graduação	17	77.3	
Pós-graduação	5	22.7	
Setor em que trabalha			
Administrativo	9	40.9	
Assistencial	13	59.1	
Função que ocupa			
Coordenação	8	36.4	
Diretoria	1	4.5	
Gerência	13	59.1	
Tempo na instituição			
0 a 2 anos	3	13.6	
2 a 4 anos	4	18.2	
4 a 10 anos	6	27.3	
Mais que 10 anos	9	40.9	
n, frequência absoluta; %, frequência relativa			
Idade (anos)			
Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
39.9	9.0	25.0	55.0

Do grupo analisado 59,1% tem mais de 40 anos de idade, sendo a média de 39,9 anos. 68,2% do sexo feminino e 77,3% do grupo apresentam graduação completa. Do total dos entrevistados 59,1% compõem setor assistencial e 59,1% compõem gerência. 40,9% tem mais de dez (10) anos de trabalho na instituição.

Tabela 2. Descrição de cada item com índice de concordância e consistência interna dos 5 domínios.

	1 n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	IC %	Alfa Cronbach
Motivação no trabalho							
Q-01	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (9,1)	18 (81,8)	2 (9,1)	90.9	0,81
Q-02	0 (0,0)	1 (4,5)	2 (9,1)	16 (72,7)	3 (13,6)	86.3	
Q-03	0 (0,0)	3 (13,6)	3 (13,6)	14 (63,6)	2 (9,1)	72.7	
Q-04	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	12 (54,5)	10 (45,5)	100,0	
Q-05	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,5)	18 (81,8)	3 (13,6)	95.4	
Q-06	1 (4,5)	1 (4,5)	3 (13,6)	16 (72,7)	1 (4,5)	77.2	
Q-07	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (9,1)	16 (72,7)	4 (18,2)	90.9	
Ambiente de trabalho							
Q-08	1 (4,5)	2 (9,1)	4 (18,2)	13 (59,1)	2 (9,1)	68.2	0,71
Q-09	2 (9,1)	6 (27,3)	2 (9,1)	10 (45,5)	2 (9,1)	54.6	
Q-10	5 (22,7)	8 (36,4)	2 (9,1)	7 (31,8)	0 (0,0)	31.8	
Q-11	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	15 (68,2)	7 (31,8)	100,0	
Q-12	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,5)	19 (86,4)	2 (9,1)	95.5	
Q-13	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,5)	19 (86,4)	2 (9,1)	95.5	
Reconhecimento e confiança							
Q-14	0 (0,0)	3 (13,6)	4 (18,2)	14 (63,6)	1 (4,5)	68.1	0,74
Q-15	1 (4,5)	3 (13,6)	2 (9,1)	13 (59,1)	3 (13,6)	72.7	
Q-16	0 (0,0)	3 (13,6)	2 (9,1)	16 (72,7)	1 (4,5)	77.2	
Q-17	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,5)	13 (59,1)	8 (36,4)	95.5	
Envolvimento com chefias e organização							
Q-18	1 (4,5)	6 (27,3)	2 (9,1)	11 (50,0)	2 (9,1)	59.1	0,52
Q-19	0 (0,0)	5 (22,7)	4 (18,2)	13 (59,1)	0 (0,0)	59.1	
Q-20	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	17 (77,3)	5 (22,7)	100,0	
Q-21	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,5)	19 (86,4)	2 (9,1)	95.5	
Q-22	0 (0,0)	1 (4,5)	1 (4,5)	18 (81,8)	2 (9,1)	90.9	
Remuneração							
Q-23	3 (13,6)	9 (40,9)	4 (18,2)	6 (27,3)	0 (0,0)	27.3	0,61
Q-24	1 (4,5)	8 (36,4)	4 (18,2)	9 (40,9)	0 (0,0)	40.9	
Q-25	1 (4,5)	8 (36,4)	0 (0,0)	13 (59,1)	0 (0,0)	59.1	

1, discordo totalmente; 2, discordo parcialmente; 3, indiferente; 4, concordo parcialmente; 5, concordo totalmente; IC, índice de concordância

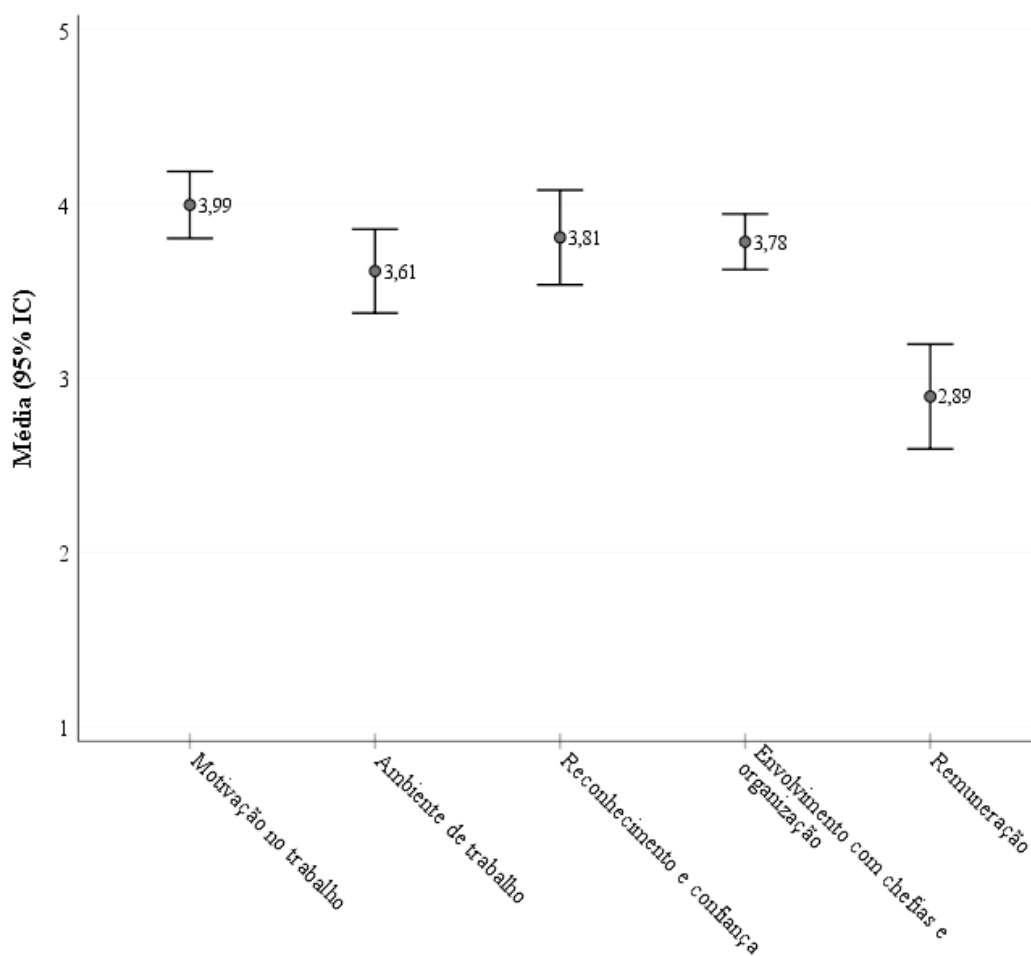
Confirmou-se a integridade do índice de cultura utilizando-se o teste Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna, isto é, o grau de proximidade entre um conjunto de itens como um grupo. Isto é considerado uma medida de confiabilidade da escala. O índice de felicidade corporativa por 5 domínios apresentou boa consistência interna. Os valores de Alfa aceitáveis estão entre 0,70 e 0,90 (Pasquali,

2010). Os resultados apresentados dão confiabilidade e demonstram que os domínios utilizados no questionário medem o conceito de felicidade, apesar da necessidade de ajustes nos domínios “Envolvimento com chefias e organização” e “Remuneração”.

Tabela 3. Estatísticas descritivas do score rank dos domínios.

	Média	Desvio-padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Motivação no trabalho	3.99	0.43	4.00	3.14	5.00
Ambiente de trabalho	3.61	0.54	3.67	2.33	4.67
Reconhecimento e confiança	3.81	0.61	4.00	2.50	5.00
Envolvimento com chefias e organização	3.78	0.36	3.80	3.00	4.40
Remuneração	2.89	0.68	2.67	2.00	4.00

Figura 8 – Gráfico de erro (IC 95%) com score rank de cada domínio o escore rank de cada domínio.



O *score rank* permite a análise individual de cada domínio, em que quanto mais próximo do valor cinco (5) – concordo totalmente – a percepção é de “conformidade” e quanto mais próximo do valor um (1) – discordo totalmente – mais próximo é da “não conformidade”.

Dessa maneira pode-se inferir que na percepção de felicidade corporativa a partir da análise do questionário, temos o domínio “Remuneração” com tendência à “neutralidade” ou “não conformidade” e os demais com tendência à “conformidade”.

As questões referentes ao domínio “Remuneração” têm teor de qualidade pautado na resposta negativa, ou seja, quanto menor melhor, no entanto, o resultado é o de maior desvio-padrão, portanto sendo o de maior variabilidade, não sendo possível inferência de percepção positiva como os demais domínios permitem.

Tabela 4 – Associação dos domínios da felicidade corporativa com o perfil profissiográfico de gestores institucionais de um Hospital Privado referência em Cardiologia, Goiânia, Goiás.

Variáveis	Motivação no trabalho	<i>p</i>	Ambiente de trabalho	<i>p</i>	Reconhecimento e confiança	<i>p</i>	Envolvimento com chefias e organização	<i>p</i>	Remuneração	<i>p</i>
Faixa etária*										
< 40 anos	3,76 ± 0,36	0,03	3,43 ± 0,41	0,18	3,69 ± 0,51	0,48	3,80 ± 0,32	0,84	3,19 ± 0,67	0,09
≥ 40 anos	4,15 ± 0,41		3,74 ± 0,60		3,88 ± 0,68		3,77 ± 0,40		2,69 ± 0,63	
Sexo*										
Feminino	4,02 ± 0,42	0,69	3,56 ± 0,43	0,47	3,77 ± 0,62	0,68	3,76 ± 0,32	0,66	2,89 ± 0,65	0,96
Masculino	3,94 ± 0,49		3,74 ± 0,76		3,89 ± 0,63		3,83 ± 0,45		2,90 ± 0,79	
Formação Acadêmica*										
Graduação	4,06 ± 0,45	0,20	3,71 ± 0,55	0,14	3,93 ± 0,56	0,09	3,79 ± 0,40	0,88	2,82 ± 0,69	0,38
Pós graduação	3,77 ± 0,31		3,30 ± 0,41		3,40 ± 0,65		3,76 ± 0,22		3,13 ± 0,65	
Setor em que trabalha*										
Administrativo	4,17 ± 0,43	0,10	3,63 ± 0,52	0,91	3,75 ± 0,57	0,72	3,71 ± 0,30	0,45	2,81 ± 0,53	0,66
Assistencial	3,87 ± 0,40		3,60 ± 0,58		3,85 ± 0,66		3,83 ± 0,40		2,95 ± 0,78	
Função que ocupa*										
Coordenação	3,93 ± 0,37	0,32	3,83 ± 0,39	0,31	4,00 ± 0,30	0,27	3,93 ± 0,32	0,37	3,04 ± 0,77	0,56
Gerência	4,08 ± 0,46		3,51 ± 0,61		3,75 ± 0,72		3,69 ± 0,38		2,77 ± 0,64	
Tempo na instituição**										
0 a 2 anos	3,76 ± 0,54	0,80	3,61 ± 0,67	0,63	3,58 ± 1,01	0,90	3,73 ± 0,58	0,56	3,33 ± 0,67	0,41
2 a 4 anos	3,96 ± 0,24		3,46 ± 0,50		3,75 ± 0,68		3,85 ± 0,44		3,08 ± 0,83	
4 a 10 anos	4,05 ± 0,38		3,86 ± 0,65		3,92 ± 0,49		3,93 ± 0,16		2,94 ± 0,74	
Mais que 10 anos	4,05 ± 0,53		3,52 ± 0,48		3,83 ± 0,61		3,67 ± 0,36		2,63 ± 0,56	

*Test *t* de Student; **ANOVA; DP, desvio-padrão

Pode-se afirmar que há correlação significativa entre faixa etária e motivação no trabalho, sendo que os colaboradores com mais de 40 anos se mostraram mais motivados nessa amostra estudada, já que o valor de p é 0,03. Sendo assim, infere-se que há uma pequena probabilidade de que a diferença observada entre os grupos seja ao acaso, então, considerando que há diferença significativa entre os grupos.

Indo ao encontro do que foi identificado na pesquisa, Meyer et al. (2002) explica que as relações entre comprometimento e características do indivíduo e da organização apontam que há maior comprometimento entre colaboradores com mais idade, período maior de permanência na empresa, nível ocupacional mais alto e melhor remuneração.

Tabela 5 – Associação dos domínios da felicidade corporativa com relação à idade do perfil profissiográfico de gestores institucionais de Hospital Privado referência em Cardiologia, em Goiânia, Goiás.

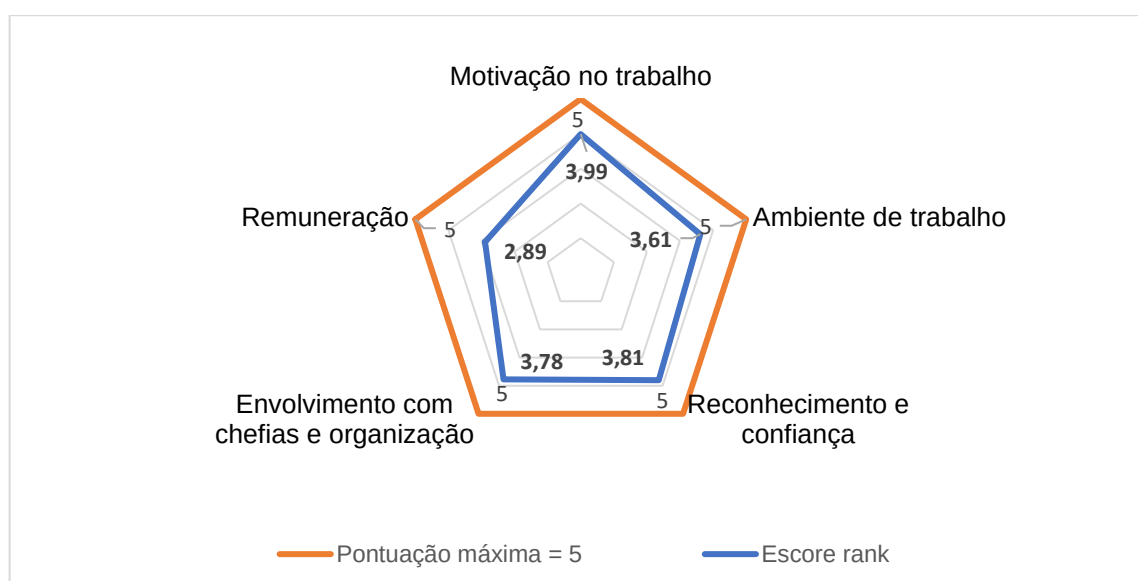
	Idade (anos)	
	r	p
Motivação no trabalho	0,56	0,01
Ambiente de trabalho	0,33	0,13
Reconhecimento e confiança	0,29	0,19
Envolvimento com chefias e organização	-0,03	0,88
Remuneração	-0,28	0,21

Tabela 6 – Resultado da análise de regressão linear múltipla (Método Backward) entre o score rank dos domínios com o perfil dos profissionais de gestores institucionais de Hospital Privado referência em Cardiologia, em Goiânia, Goiás.

Preditores	r^2	Beta	t	p
Motivação no trabalho				
Sexo (feminino)		0.42	2.03	0.06
Formação Acadêmica (graduação)	0,40	0.48	2.47	0.02
Setor em que trabalha (administrativo)		0.64	3.01	0.01
Ambiente de trabalho				
Sexo (masculino)	0,15	0.29	1.3	0.19
Função que ocupa (coordenação)		0.38	1.68	0.11
Reconhecimento e confiança				
Formação acadêmica (graduação)	0,14	0.35	1.54	0.14
Função que ocupa (coordenação)		0.07	0.31	0.16
Envolvimento com chefias e organização				
Sexo (masculino)	0,14	0.23	1.01	0.13
Função que ocupa (coordenação)		0.39	1.74	0.10
Remuneração				
Formação Acadêmica (pós-graduação)	0,15	-0.13	0.62	0.14
Tempo na instituição (0 a 4 anos)		-0.35	1.62	0.12

Em análise de regressão linear é possível perceber que o perfil feminino, com graduação e do setor administrativo, tem relevância estatística na composição no resultado do domínio “motivação no trabalho”.

Figura 9 – Radar dos domínios do questionário felicidade corporativa



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.

6 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 (influenciograma), 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.

7 REFERÊNCIAS

1. ANDREWS, F. M.; WHITEY, S. B. Social Indicators of well-being: America's perception of quality of life. New York: Plenum Press, 1976.
2. ANNUNZIO, S. L. Contagious success: spreading high performance throughout your organization. USA: Portifolio-Penguin, 2004.
3. BRICKMAN, P.; COATES, D.; JANOFF-BULMAN, R. Lottery winners and accident victims: is happiness relative? J Pers Soc Psychol (não abeviar!), 36 (8): 917-927, 1978.
4. CORTELLA, M.S; MUSSAK, E. Liderança em foco/Mario Sergio Cortella, Eugenio Mussak. Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2009. – (Coleção Papirus Debates)
5. CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow: the psychology of optimal experience. Harper Collins Publishers, New York, 1990.
6. DRUCKER, P.F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, LTC, 1990.
7. FERNANDES, M. Felicidade dá lucro: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil. 1 ed. – São Paulo: Portifolio-Penguin, 2015.
8. FERRAZ, R.B; TAVARES, H.; ZILBERMAN, M.L. Felicidade: uma revisão. Revista de Psiquiatria Clínica, 34(5); 234-242, 2007.
9. FERREIRA, O.M.C. Gestão de Pessoas. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
10. FRANK, R.H. Luxury Fever: Weighing the cost of excess. Princeton University Press, New Jersey, 1999.
11. GALLUP, INC. State of the American Workplace: Employee engagement insights for U.S business leaders, 2013
12. GIACOMONI, C.H. Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. Verbetes de Psicologia. Vol. 12 no. 1, Ribeirão Preto, 2004.
13. GOLEMAN, D. Inteligência emocional: A teoria que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva LTDA, 1995.
14. KOHN LT, Corrigan. JM, Donaldson M, eds. To Err Is Human: Building a Safer Health System. Committee on Quality of Health Care in America. Institute of medicine; 2000.
15. LEVITT, T. Marketing myopia. Harvard Business Review. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

16. LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
17. LYUBOMIRSKY, S.; SHELDON, K.M.; SCHKADE, D. Pursing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Rev. of Gen. Psych.* Vol 9, Nº 2, 111-131, 2005
18. MCCULLOUGH, M.E.; TSANG, J.; EMMONS, R.A. - Gratitude in intermediate affective terrain: links of grateful moods to individual differences and daily emotional experience. *J Pers Soc Psychol*, 86: 295-309, 2004.
19. Metodologia *GPTW*: pesquisa com funcionários INDEX. GREAT PLACE TO WORK. Internet.
20. MOREIRA-ALMEIDA, A.; LOTUFO NETO, F.; KOENIG, H.G. - Religiousness and mental health: a review. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 28(3): 242-250., 2006.
21. MYERS, D.G.; DIENER, E. Who is happy? *Psychology Science*, 6: 10-9, 1995.
22. PANELA, C. Pesquisa e Inteligência de Marketing, Planejamento e Pesquisa. Propósito e motivação. Como encontrar satisfação no trabalho? Walk and Talk, leadpix survey, 2013
23. SALOVEY, P.; ROTHMAN, A.J.; STEWARD, W.T. Emotional states and physical health. *Am Psychology*, 55(1): 110-121, 2000.
24. SATTERFIELD, J.M. - Happiness, excellence and optimal human functioning. *Journal Digest*, 174: 26-9, 2001.
25. SCHEIER, M.F.; CARVER, C.S.; BRIDGES, M.W. - Optimism, pessimism and psychological well-being. In: Chand, E.C. (ed.). *Optimism and pessimism*. American Psychological Association, Washington DC, pp. 189-216, 2001.
26. SPREITZER, G.; PORATH, C. Como criar um desempenho sustentável. *Harvard Business Review*, janeiro, 2012.
27. 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.
28. TEIXEIRA, A. Felicidade S.A.: por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.
29. ULRICH, D., ULRICH, W. Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem. Porto Alegre: Bookman, 2011.

30. WORLD VALUES SURVEY, Wave 6 2010-2014 OFFICIAL AGGREGATE v.20150418. World Values Survey Association (www.worldvaluessurvey.org). Aggregate File Producer: Asep/JDS, Madrid SPAIN, 2016
31. <https://www.observatoriosau.de.com.br/post/dados-da-saúde-suplementar>
32. <https://pt.scribd.com/document/515052481/PREVISAO-ES-PARA-O-SETOR-DE-SAUDE-DELOITTE>
33. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>
34. Aldrichi, D. M. (2003). The Mechanisms of Corporate Governance in The United States: An Assessment. *Revista Brasileira de Economia*, 57, 469-513. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71402003000300001>
35. Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>
36. Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2019). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes.
37. Bernhoeft, R. (2014). In: *Revista Conexão SEBRAE – SP: De Pai para Filho: Sucessão planejada evita conflitos e assegura longevidade às empresas familiares*.
38. 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>
39. Chen, Q., Hou, W., Li, W., Wilson, C., & Wu, Z. (2014). Family Control, Regulatory Environment, and the Growth of Entrepreneurial Firms: International Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 22, 132-144. <https://doi.org/10.1111/corg.12060>
40. 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>
41. 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/10.1177/104225879902300402>
42. 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>
43. Davis, J. A. (2019). Leading the Family Business System: It takes a Village. Part Two: Structuring Leadership Roles. Cambridge Institute for Family Enterprise.
 44. Fang, H. C., Randolph, R. V. D. G., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2016). Does Size Matter? The Moderating Effects of Firm Size on the Employment of Nonfamily Managers
 45. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork#:~:text=Hackman%20proposed%20evaluating%20team%20effectiveness,calibrate%20their%20teams%20over%20time>.
 46. <https://scholar.harvard.edu/rhackman/pages/research>
 47. <https://www.gallup.com/workplace/259469/manager-experience-shapes-employee-experience>
 48. A arte da Guerra – Sun Tzu
 49. <http://hdl.handle.net/10400.26/9413>
 50. <https://docplayer.com.br/9405638-O-segredo-da-alegria-no-trabalho-esta-em-uma-palavra-excelencia-saber-como-fazer-alguma-coisa-bem-e-gostar-do-que-se-faz.html>
 51. Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
 52. Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage Publications.
 53. Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
 54. http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf
 55. <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/download/1218/pdf/5225>
 56. Caderno de governança corporativa/governança da família empresária/dmgsa.com.br
 57. *N Engl J Med* 2010; 363:2477-2481 DOI: 10.1056/NEJMp1011024

8 ANEXOS

1) CEP

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Estrutura de governança em instituição de saúde familiar: análise para um cenário competitivo

Pesquisador: RAIMUNDO NONATO DINIZ RODRIGUES FILHO

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 62930122.5.0000.5075

Instituição Proponente: HOSPITAL DO CORACAO ANIS RASSI LTDA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.842.480

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um estudo qualitativo do tipo analítico, transversal, que será realizado em um hospital privado situado em Goiânia-Goiás, que compõe a rede terciária de saúde, referência no atendimento a pacientes cardiológicos, presente no mercado há 20 anos

2) Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Estrutura de governança em instituição de saúde familiar: análise para um cenário competitivo)

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), do Projeto de Pesquisa intitulado REESTRUTURAÇÃO EM ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISE PARA UM CENÁRIO COMPETITIVO. Meu nome é Raimundo Nonato Diniz Rodrigues Filho sou membro da equipe de pesquisa que está sob a responsabilidade do Professor Evandro Tinoco, que é Professor do Programa de Mestrado em Administração e Gestão Hospitalar CBEX/UNIALFA. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a equipe de pesquisa ou com o pesquisador responsável nos telefones: (71) 981996096, ligações

a cobrar (se necessário) ou por meio do e-mail nonatofilho@yahoo.com.br

Você também poderá entrar em contato com o CEP em que a pesquisa foi avaliada. Este contato será no CEP do Hospital do Coração Anis Rassi, localizado na Av. A, número 453, St. Oeste, CEP 74110-020, telefone: (62) 3227-9314, e-mail: adm@arh.com.br. O horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, no horário de 08:00 às 14:00 h. O CEP é responsável por realizar a análise ética de projetos de pesquisa, sendo aprovado aquele que segue os princípios estabelecidos pelas resoluções, normativas e complementares.

*Pesquisadores: Raimundo Nonato Diniz Rodrigues Filho; Evandro Tinoco

O motivo que nos leva a propor esta pesquisa é compreender como aspectos relacionados à arquitetura organizacional e comunicação impactam a governança de empresas familiares.

Para isso, precisaremos que você responda a um questionário, que poderá ser enviado para seu e-mail ou mensagem no celular para que você responda, ou se você preferir, podemos fazer uma ligação telefônica para que você nos responda. Para responder esse questionário, você poderá dispender cerca de 20 minutos.

Não há necessidade de identificação, ficando assegurados o sigilo e a privacidade. Para isso, seu nome será mantido em sigilo, e identificado apenas por números para garantir o caráter confidencial das suas informações. Caso você se sinta desconfortável por qualquer motivo, poderemos interromper a entrevista. Caso você desista de participar, os seus dados poderão ser retirados a qualquer momento, e esta decisão não produzirá qualquer penalização ou prejuízo.

Suas informações serão importantes e poderão contribuir para que possamos identificar aspectos importantes da composição da arquitetura organizacional.

A realização desta pesquisa poderá trazer benefícios para a melhor gestão dos recursos e cuidado a saúde. Bem como melhor organização da arquitetura organizacional para uma gestão mais segura e eficiente.

Os dados coletados serão guardados por, no mínimo 5 anos e, após esse período serão incinerados e/ou deletados do computador em que ficar arquivado. Se você sofrer qualquer tipo de dano, que seja comprovado como resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tem direito a pleitear indenização.

Após o término do estudo, caso tenha interesse, você será informado sobre o resultado geral do estudo, respeitando o anonimato dos demais participantes. Surgindo alguma dúvida ou necessidade/anseio de discutir seu resultado individual, poderá ser agendado um momento privativo com o pesquisador.

Você não receberá nenhum tipo de compensação financeira por sua participação neste estudo, mas caso tenha algum gasto decorrente do mesmo este será ressarcido pelo pesquisador responsável. Adicionalmente, em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável pela pesquisa para esclarecimentos de eventuais dúvidas.

Após ter recebido e estar informado sobre a pesquisa, no caso de aceite em participar do estudo, você deverá clicar na opção CONCORDO e será direcionado para ao questionário. Caso contrário, clique em NÃO CONCORDO que encerraremos.