

METODOLOGIA INSTITUCIONAL

Diagnóstico Organizacional e Gestão de Pessoas

Compreender a operação real, identificar a origem dos problemas e orientar decisões que sustentem o crescimento.

O QUE ESTE DOCUMENTO APRESENTA

Nossa metodologia de diagnóstico, as frentes de análise, os entregáveis e as possibilidades de aplicação em empresas e instituições de saúde.

01 | PRINCÍPIO DE ATUAÇÃO

Entender antes de estruturar

O diagnóstico conecta estratégia, operação e pessoas para revelar as causas dos problemas, e não apenas seus sintomas.

NOSSA PREMISSA

A percepção da direção é o ponto de partida, mas a conclusão depende do cruzamento entre entrevistas, documentos, rotinas observadas e evidências operacionais.

COMO INICIAMOS O TRABALHO

01 Alinhamento com a direção

Compreensão do momento da empresa, das dificuldades percebidas, dos objetivos estratégicos, do histórico de tentativas e do recorte da análise.

Definição inicial de áreas, responsáveis e informações necessárias.

02 Levantamento documental

Avaliação de organogramas, cargos, políticas, procedimentos, indicadores, controles e demais materiais existentes, conforme o escopo definido.

A ausência de documentos também é tratada como evidência.

03 Entrevistas com lideranças

Entrevistas estruturadas para identificar prioridades, responsabilidades, relações entre áreas, dificuldades de gestão e diferenças entre o modelo esperado e a prática.

A liderança ajuda a identificar funções e níveis de complexidade.

04 Entrevistas com funcionários

Levantamento detalhado da rotina real, das atividades executadas, dos gargalos, dos retrabalhos e das necessidades percebidas pelas pessoas que operam o processo.

Condução individual e por amostragem, quando aplicável.

02 | TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS

Da escuta à conclusão técnica

A análise considera as interfaces entre áreas, a rotina real de trabalho e a coerência entre o que está formalizado e o que é executado.

05 Observação da operação

Análise dos fluxos de trabalho, das decisões, da passagem de bastão entre áreas e dos pontos em que ocorrem interrupções, dependências ou perda de informação.

06 Cruzamento das evidências

Comparação entre a percepção da direção, os relatos das equipes, os documentos existentes, a prática observada e os controles ou indicadores disponíveis.

07 Consolidação do diagnóstico

Organização das constatações por frente de análise, destacando causas, riscos, impactos, pontos positivos e oportunidades de melhoria.

08 Devolutiva e prioridades

Apresentação executiva dos resultados e definição das prioridades que poderão orientar um planejamento organizacional ou um projeto de implantação.

COMO FUNCIONA A AMOSTRAGEM

Quando a operação possui muitos profissionais na mesma função, as entrevistas são realizadas por amostragem técnica. A seleção considera experiência, tempo de empresa, diferenças de execução, turnos, unidades e níveis de responsabilidade.

Critério central: entrevistar perfis suficientes para compreender a realidade da função, sem confundir quantidade de pessoas com qualidade da evidência.

03 | ESCOPO ADAPTÁVEL

O que podemos avaliar

As frentes são selecionadas conforme o objetivo do projeto, a maturidade da organização e a área ou operação contratada.

01 Estrutura e governança

Organograma, hierarquia, tomada de decisão, subordinação e alinhamento entre estrutura e estratégia.

02 Cargos e responsabilidades

Funções executadas, distribuição de atividades, sobreposições, lacunas e coerência dos descritivos.

03 Processos e interfaces

Fluxos de trabalho, passagem de bastão, dependências, retrabalhos e comunicação entre áreas.

04 Recrutamento e integração

Perfil das funções, seleção, admissão, onboarding, preparação inicial e adaptação à rotina.

05 Liderança e desenvolvimento

Práticas de gestão, feedback, desempenho, necessidades de capacitação e desenvolvimento.

06 Pessoas e cultura

Clareza de expectativas, relacionamento, comunicação interna e coerência das práticas de gestão.

07 Indicadores e controles

Informações disponíveis, acompanhamento da operação e oportunidades de indicadores gerenciais.

08 Rotinas administrativas

Controles, formalização de procedimentos e pontos críticos administrativos, conforme o escopo.

Recorte flexível: o diagnóstico pode abranger a empresa, uma unidade, um setor, uma área específica ou um processo crítico, sem pressupor uma avaliação integral da instituição.

04 | SAÚDE E OPERAÇÕES COMPLEXAS

Aplicação em instituições de saúde

A metodologia pode ser direcionada a hospitais, clínicas, operadoras e outros serviços de saúde, respeitando as particularidades de cada operação.

ANÁLISE POR ÁREA, SETOR OU UNIDADE

Em vez de produzir um retrato genérico de toda a instituição, o diagnóstico pode aprofundar uma área previamente delimitada: suas funções, lideranças, interfaces, necessidades de equipe e principais fragilidades organizacionais.

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO**ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO**

- Distribuição de funções e responsabilidades dentro da área analisada.
- Relação entre liderança, equipe, turnos e demais setores.
- Condições de integração, treinamento e acompanhamento dos profissionais.
- Pontos de retrabalho, falhas de comunicação e indefinição de atribuições.

GESTÃO E OPORTUNIDADES

- Diferenças entre cargos formalizados e atividades efetivamente executadas.
- Necessidades de indicadores para acompanhamento da gestão de pessoas.
- Oportunidades de reorganização da estrutura e revisão do organograma macro.
- Indícios de inadequação na distribuição das equipes e demandas de aprofundamento.

ATENÇÃO TÉCNICA | DIMENSIONAMENTO DE EQUIPES

A análise organizacional pode apontar oportunidades relacionadas à distribuição de pessoas e à necessidade de aprofundamento. Quando o dimensionamento exigir metodologia assistencial, critérios regulatórios ou atribuição de profissional habilitado, a etapa deverá contar com especialista responsável e escopo próprio.

05 | RESULTADOS E CONTINUIDADE

Do diagnóstico à transformação

Cada entrega é dimensionada conforme o recorte contratado, a complexidade da operação e os objetivos definidos no alinhamento inicial.

ENTREGÁVEIS DO DIAGNÓSTICO

- Contextualização da área, unidade ou operação analisada.
- Levantamento das funções, responsabilidades e interfaces relevantes.
- Identificação dos principais gargalos, causas, riscos e impactos.
- Análise das evidências documentais, operacionais e das entrevistas.
- Registro dos pontos positivos e das práticas que devem ser preservadas.
- Recomendações priorizadas e direcionamento das próximas etapas.
- Devolutiva executiva para a direção ou liderança responsável.

NOSSA JORNADA DE ATUAÇÃO

01

DIAGNÓSTICO

Identificar evidências, causas, riscos e prioridades.

02

PLANEJAMENTO

Definir soluções, frentes, responsáveis e sequência.

03

IMPLANTAÇÃO

Estruturar processos, pessoas, controles e indicadores.

LIMITES E POSSIBILIDADES DE CONTINUIDADE

O diagnóstico identifica e recomenda. A elaboração de descritivos, organograma, políticas, planos de cargos, trilhas de desenvolvimento, treinamentos e ferramentas integra etapas posteriores, definidas conforme as necessidades encontradas.

Atuação em parceria: a metodologia pode integrar projetos conjuntos com consultorias e especialistas complementares, preservando clareza de escopo, responsabilidade técnica e qualidade da entrega.