

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

**ADSON REIS ROCHA
JEÂNIA ALVES SANTOS FERRÃO
MARIA CONCEIÇÃO ALMEIDA FERNANDES
RITA MARIA SOUZA DE JESUS
ROSALVO ROCHA ALMEIDA
YARA MARIA SOUZA DA SILVA**

**Projeto Integrador II
NEFROCLÍNICA LTDA**

**Aracaju – SE
2009.2**

**ADSON REIS ROCHA
JEÂNIA ALVES SANTOS FERRÃO
MARIA CONCEIÇÃO ALMEIDA FERNANDES
RITA MARIA SOUZA DE JESUS
ROSALVO ROCHA ALMEIDA
YARA MARIA SOUZA DA SILVA**

**Projeto Integrador II
NEFROCLÍNICA LTDA**

**Relatório apresentado à Coordenação
do Curso de Gestão de Recursos
Humanos da FANESE, como requisito
para obtenção do título de Tecnólogo
em Gestão de Recursos Humanos.**

**Professora Luciana Cristina Andrade
Costa Franco**

**ADSON REIS ROCHA
JEÂNIA ALVES SANTOS FERRÃO
MARIA CONCEIÇÃO ALMEIDA FERNANDES
RITA MARIA SOUZA DE JESUS
ROSALVO ROCHA ALMEIDA
YARA MARIA SOUZA DA SILVA**

**Projeto Integrador II
NEFROCLÍNICA LTDA**

Relatório de projeto apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento do Projeto Integrador II e elemento obrigatório para a obtenção do título de TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, no período de 2009.2

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

4º Examinador

5º Examinador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 12 de dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Nós, alunos do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE agradecemos a Direção da Empresa NEFROCLÍNICA LTDA, pela oportunidade que nos foi dada, para podermos realizar a nossa pesquisa de campo, cujo resultado irá fazer parte do Projeto Integrador II.

Foi gratificante o tempo que percorremos na NEFROCLÍNICA, pela visão que pudemos alcançar de como esta Empresa é administrada e efetivar um link entre a teoria aprendida em sala de aula e a realidade vivida dentro das organizações, através das informações recebidas do Administrador da Nefroclínica Ltda., Eduardo Fernandes, a quem gostaríamos de fazer um agradecimento especial pela forma cordial como nos recebeu, não medindo esforços em nos fornecer as informações necessárias e importantes para enriquecer nosso trabalho.

*“Somos o que fazemos,
mas somos principalmente,
o que fazemos para mudar
o que somos”.*
(Eduardo Galeno)

RESUMO

Com o objetivo de desenvolver a pesquisa para a elaboração do Relatório Final, referente ao Projeto Integrador II, escolheu-se a Empresa NEFROCLÍNICA LTDA, uma Clínica Hospitalar, que atua no ramo da Nefrologia, mais precisamente na terapia renal substitutiva e transplante renal. A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário, onde, na oportunidade coletou-se dados relacionados aos seguintes aspectos: Descrição da Organização Escolhida; Análise de Recursos Humanos; Aspectos Relacionados à Disciplina Estatística; Aspectos Relacionados à Disciplina Liderança e Comportamento Humano; e Aspectos Relacionados ao Planejamento Estratégico. Com esta pesquisa, percebe-se que, os procedimentos utilizados pela Clínica, relacionados aos aspectos acima mencionados, atenderam nossas expectativas, pois esta pesquisa serviu como instrumento de comparação entre o que acontece na prática e o que foi estudado em sala de aula sobre a teoria das disciplinas: Técnicas e Processos de Recrutamento e Seleção, Cargos, Carreiras e Salários, Análise Estatística I, Liderança e Comportamento Humano, e Planejamento Estratégico.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Tecnologia e Saúde.

ABSTRACT

NEFROCLINICA LTDA Company, a hospital clinic that acts in the branch of nephrology, specifically in Substitutiva renal therapy and renal transplant, was chosen with the purpose of developing a research to do the final report, which refers to the Integrador Project II. The survey was done through the application of a questionnaire in which it was got some data related to the following aspects: Description of the Chosen Organization; Analysis of Human Resources; Aspects related to the subjects Statistic and Leadership and Human Behavior; Also aspects related to Strategic Projection. Based on this survey, it was realized that the procedures, related to the aspects mentioned above, used by the clinic attended our expectations because it served as an instrument of comparison between what really happens in practice and what was studied in classroom about the theory of the subjects: Technique Processes of Recruitment and Selection, Positions, Career and Salaries; Statistic Analysis I; Leadership and Human Behavior; and Strategic Projection.

Key Words: People Management, Technology e Health.

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	09
2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
3 ORGANOGRAMA FUNCIONAL	12
4 TÉCNICA E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .	13
5 CARGOS CARREIA E SALÁRIOS	16
6 ANÁLISE ESTATÍSTICA I	17
7 GRÁFICOS	18
8 LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO.....	21
9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
11 REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

Então, o que é humanizar? Entendido assim, humanizar é garantir à palavra a sua dignidade ética. Ou seja, o sofrimento humano e as percepções de dor ou de prazer no corpo, para serem humanizados, precisam tanto que as palavras que o sujeito expressa sejam reconhecidas pelo outro, quanto esse sujeito precisa ouvir do outro palavras de seu reconhecimento. Pela linguagem fazemos as descobertas de meios pessoais de comunicação com o outro, sem o que nos desumanizamos reciprocamente.

Isto é, sem comunicação não há humanização. A humanização depende de nossa capacidade de falar e ouvir, do diálogo com os nossos semelhantes.

Jaime Betts

A pesquisa referente ao Projeto Integrador II foi desenvolvida na Empresa NEFROCLÍNICA LTDA, clínica de tratamento para pacientes portadores de IRC - Insuficiência Renal Crônica que atua há 18 anos no mercado sergipano, sendo pioneira no segmento de Terapia Renal Substitutiva e Transplante Renal.

Seu paciente, o portador de IRC sofre uma patologia que diminui grande parte de sua capacidade física, impondo uma rotina de tratamento tão intensa que modifica seu modo de viver e influência desfavoravelmente na sua qualidade de vida, o que o torna dependente de uma tecnologia, a hemodiálise, para sobreviver.

Os avanços tecnológicos e científicos produzem mudanças na mentalidade destes pacientes, tornando-os mais conscientes e exigentes em relação aos serviços prestados passando a exigir um tratamento humanizado com maior qualidade, conforto e segurança.

Segundo dados do Ministério da Saúde, as doenças renais atingem 1,6 milhões de habitantes.

Pacientes com doença renal crônica em estágio avançado e que necessitam serem submetidos a Terapia Renal Substitutiva na forma de Diálise e Transplante realizam estes tratamentos, em 95% dos casos, em ambientes criados e mantidos pela iniciativa privada (Particulares ou Organizações Sociais sem Fins Lucrativos), mas o financiamento dos mesmos ainda é predominantemente público. Estima-se que no ano de 2004, o Ministério da Saúde tenha desembolsado cerca de

R\$ 1.400.000.000,00 (Um bilhão e quatrocentos milhões de reais) com o custeio direto desta atividade (os procedimentos e os medicamentos excepcionais necessários para a manutenção do bem-estar dos pacientes). Considerando-se que o número de pacientes em Diálise era da ordem de 70.000 e que cerca de 3.500 Transplantes Renais foram feitos naquele período, pode-se facilmente concluir que este é o maior e mais importante programa de saúde existente no Brasil.

2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa é conduzida por uma equipe multidisciplinar que presta atendimento humanizado, visando aliviar o sofrimento e produzir bem estar aos seus pacientes.

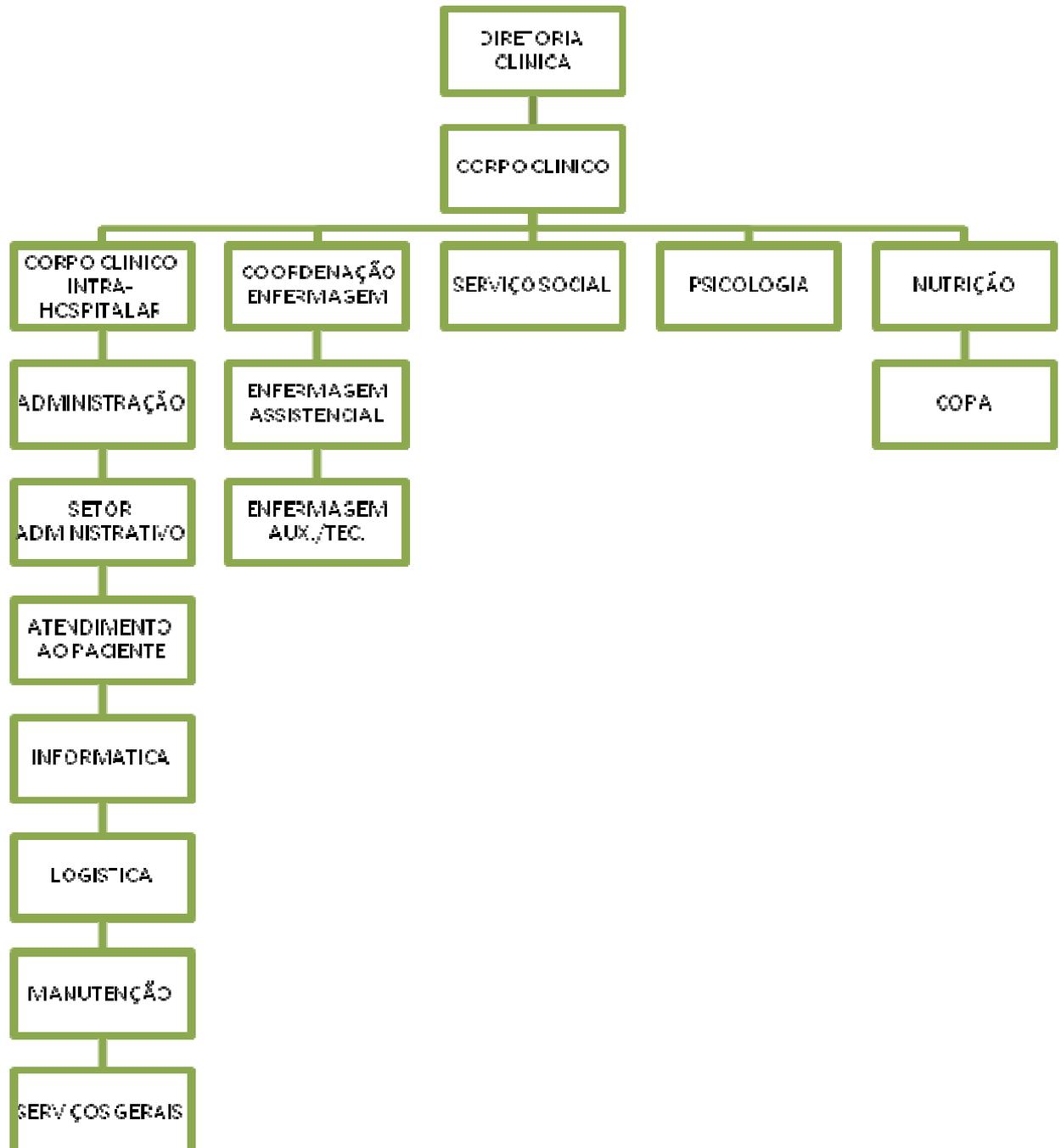
Está localizada à Rua Lagarto, 1784, Bairro São José, em Aracaju-Se. Recentemente, por seguir rigorosamente as normas estabelecidas pela ANVISA, foi auditada e obteve a acreditação hospitalar, tornando-se assim a referência no Estado de Sergipe, para este segmento.

A captação de pacientes potenciais dar-se-á em hospitais e clínicas de tratamentos na área de saúde, em cidades de médio e grande porte.

Referindo-se ao Organograma da empresa, e segundo informações recebidas e constatadas no Organograma apresentado, na empresa não há um setor estruturado de Recursos Humanos. As atividades inerentes a este setor são desenvolvidas pelo setor administrativo e por uma empresa terceirizada. Pode-se dizer que o Administrador acumula a função do Gestor de Recursos Humanos.

Com relação ao Modelo de Gestão de Pessoas, identificou-se o modelo de gestão de competência devido a preocupação por parte da administração em motivar e reter talentos, com o desenvolvimento individual, como também com a adequação entre as oportunidades disponibilizadas pela empresa, as expectativas dos colaboradores e as competências necessárias para a potenciação do negócio.

ORGANOGRAMA FUNCIONAL



3. TÉCNICAS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (2006, p. 92) o processo de seleção “é o processo de escolha dentre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos postos de trabalho da organização, visando manter ou aumentar a eficiência e eficácia do desempenho pessoal e da organização”.

Referindo-se ao processo de determinação de vagas, informamos que na Empresa existe um planejamento de necessidades de pessoal. O quantitativo de recursos humanos necessários para atender às necessidades da Empresa, é determinado pela demanda de produto ou serviço. Esse modelo converge com o descrito por Chiavenato (2006), que descreve os seguintes modelos: Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço; Modelo baseado em segmentos de cargos; Modelo de substituição de postos-chaves; Modelo baseado no fluxo do pessoal; e Modelo de planejamento integrado.

Quanto ao perfil do candidato a ser contratado, este é determinado pela análise das descrições de cargos e especificações do cargo. Tomando-se por base a aula presencial da Professora Léa, uma outra forma de determinar o perfil, é realizar entrevista com o gestor aonde existe a vaga. Na Empresa não existe uma metodologia clara para definição do perfil, no entanto é exigido dos candidatos comprometimento, comunicação e trabalho em equipe.

A empresa utiliza o recrutamento externo, através do recebimento de currículos que são entregues na recepção da Clínica e repassados para o Administrador. Estes são arquivados e posteriormente analisados, quando necessário.

Quanto ao Processo de Seleção, é feito uma comparação considerando as atividades a serem realizadas e o perfil do candidato. Esta comparação tem por base os currículos apresentados pelos candidatos, que são analisados e pré-selecionados pelo administrador. Há duas vertentes: em se tratando dos cargos da área clínica o processo de seleção será desenvolvido em conjunto com o profissional responsável pelo setor; e na área de enfermagem o processo de seleção é responsabilidade da enfermeira chefe. O Processo de Seleção dar-se

preliminarmente efetuando-se uma análise curricular, analisando o perfil do candidato e suas futuras atribuições.

Posteriormente os candidatos serão convocados para entrevista de seleção, através do setor de telefonia (recepção). Esta é realizada pelo administrador ou a enfermeira chefe. Se tratando dos cargos ligados à área clínica, esta etapa será desenvolvida em conjunto com o profissional responsável pelo setor.

O Processo de Contratação dar-se-á da seguinte forma: na Admissão, o candidato aprovado nas etapas anteriores deverá ser encaminhado para a Medicina do Trabalho, onde o médico solicitará os exames admissionais como, Hemograma Completo, Glicemia, Teste VDRL (Veneral Research Laboratory), Sumário de Urina, Parasitológico de fezes e Raio X do Tórax pósterio anterior (PA). Em seguida o candidato deve providenciar a documentação necessária para a admissão, tais como: 2 fotos 3x4; Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), original e (cópia); Registro Geral (RG), (cópia); Cadastro de Pessoa Física (CPF), (cópia); Título de Eleitor, (cópia); Cartão do Programa de Integração Social (PIS), (cópia); Comprovante de Residência, (cópia); Certidão de Reservista, (cópia); e Cartão de Vacinação, (cópia). Caso o funcionário admitido tenha filhos, deve fornecer os seguintes documentos: Certidão de nascimento (cópia); Cartão de Vacinação (cópia) e Declaração de frequência escolar. Em seguida o setor de Recursos Humanos encaminha toda documentação para a empresa prestadora de serviços de Contabilidade.

Ainda neste Processo, o Administrador solicita o fardamento e o crachá à empresa cadastrada. Os contratos de experiência são estabelecidos para 30, 60, 45 ou 90 dias, a depender da função a ser realizada pelo contratado.

Finalmente, após todos estes procedimentos, é feita a integração do funcionário, ou seja, no primeiro dia de trabalho do funcionário recém contratado, um representante do setor administrativo apresenta a este, a estrutura da clínica e também os funcionários. Presta também orientação e conscientização da função a ser executada pelo novo funcionário e estabelece uma pessoa para orientá-lo no serviço.

É importante frisar que na Empresa existem políticas formais com relação ao Processo de Recrutamento e Seleção, e que estão contidas no Manual de Administração existente na empresa.

4. CARGOS, CARREIRA E SALÁRIOS

Referindo-se as questões que foram elaboradas, e na teoria vista em sala de aula na disciplina Cargos Carreira e Salários, ministrada pelo Prof. Alvaro José Braga do Souto e aplicada na empresa Nefroclínica Ltda, apesar de está há 18 anos no mercado sergipano e por ser considerada uma das clínicas mais bem estruturada no Nordeste, verificamos que a empresa não tem um plano de cargos e salários bem definido, embora essa é uma das metas a ser cumprida no futuro.

É importante lembrar que o Plano de Cargos e Salários é um instrumento de gestão com um sistema de remuneração estratégica que objetiva ter critérios técnicos e organizados de forma clara e detalhada, que vão nortear as promoções e propiciar aos colaboradores a visualização com clareza das perspectivas de crescimento e do alcance que cada cargo, pode ter dentro das diversas faixas salariais. Além de acabar também sendo um dos grandes alicerces do recrutamento, seleção e educação continuada da equipe, uma vez que vai municiar de dados, assim como propiciar um melhor direcionamento deste trabalho.

Com relação as pesquisas salariais, a empresa realiza apenas na data base, verificando através de contatos telefônicos. Quanto aos benefícios concedidos pela empresa, observamos que seus colaboradores recebem ticket alimentação e plano de saúde, sem a participação dos mesmos.

5. ANÁLISE ESTATÍSTICA I

Mensalmente, a Nefroclinica faz uso de indicadores para acompanhar o fluxo de pacientes. Estes números são consolidados a partir dos dados fornecidos pelo setor de assistência social, que é responsável além de outras atividades, pelo cadastramento e manutenção de todas as informações dos pacientes no banco de dados e encaminhamento destes dados para a administração, que serve para controle e avaliação dos seus processos.

Os indicadores analisados são: Pacientes em hemodiálise, paciente em Capd, admissão de pacientes, óbito de pacientes, transplantes renais.

GRÁFICOS

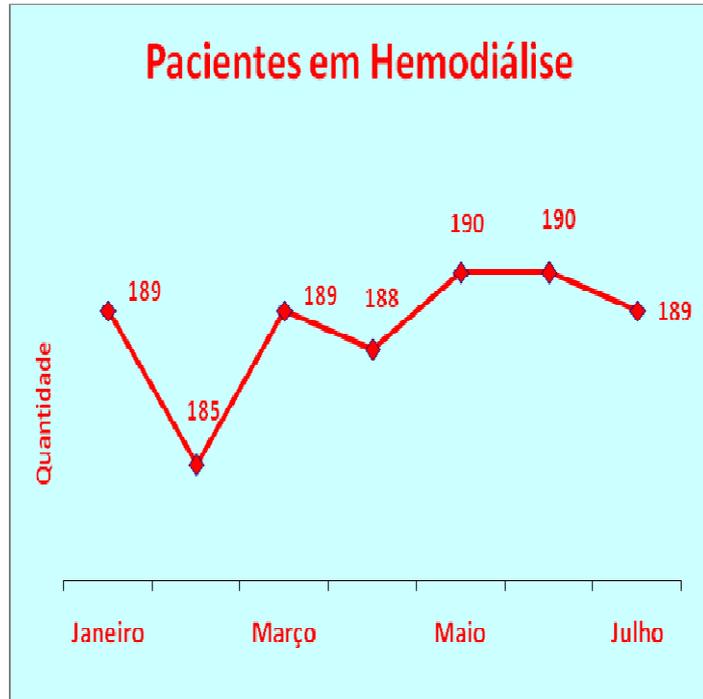


GRÁFICO 1 – Pacientes que fazem Hemodiálise

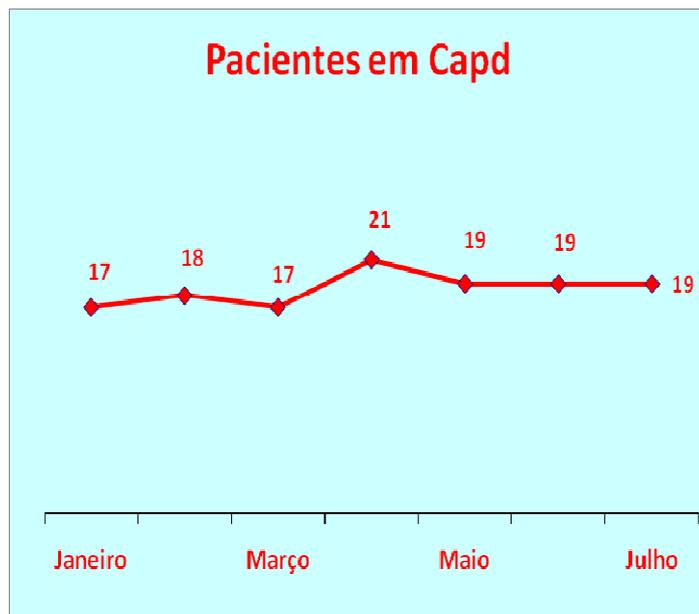


GRÁFICO 2 – Pacientes que fazem Capd

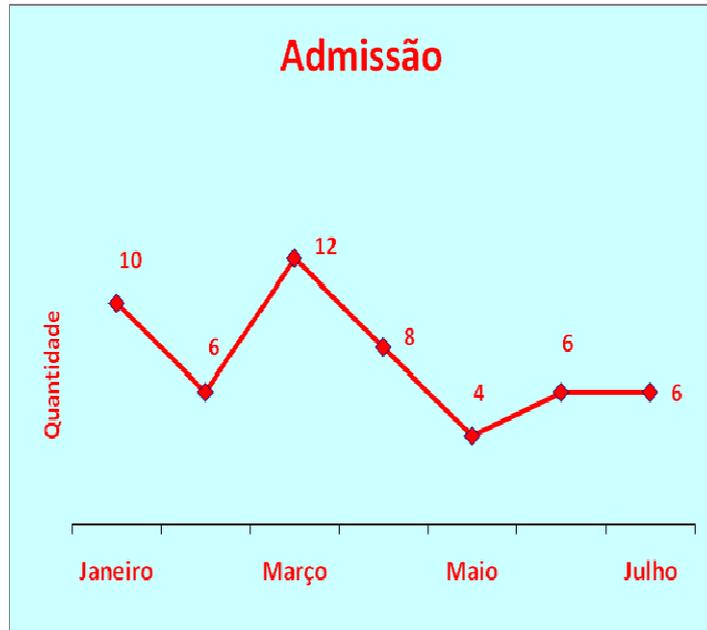


GRÁFICO 3 – Admissões de pacientes

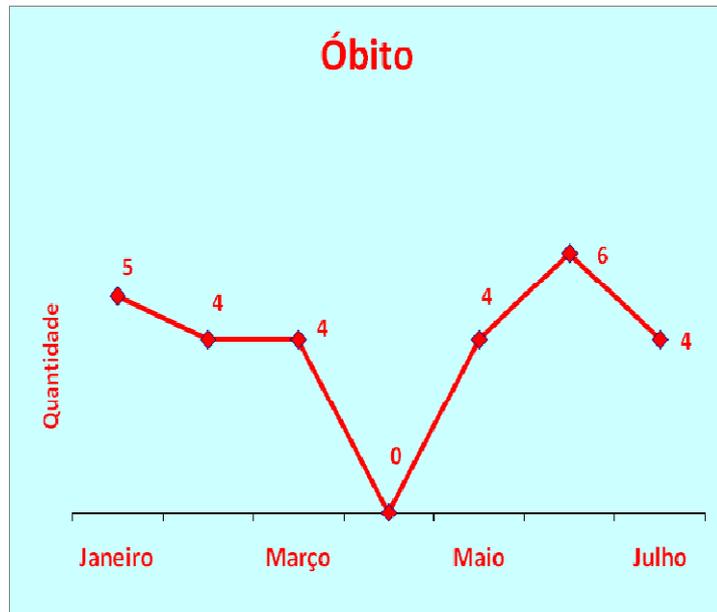


GRAFICO 4 – Óbito de pacientes

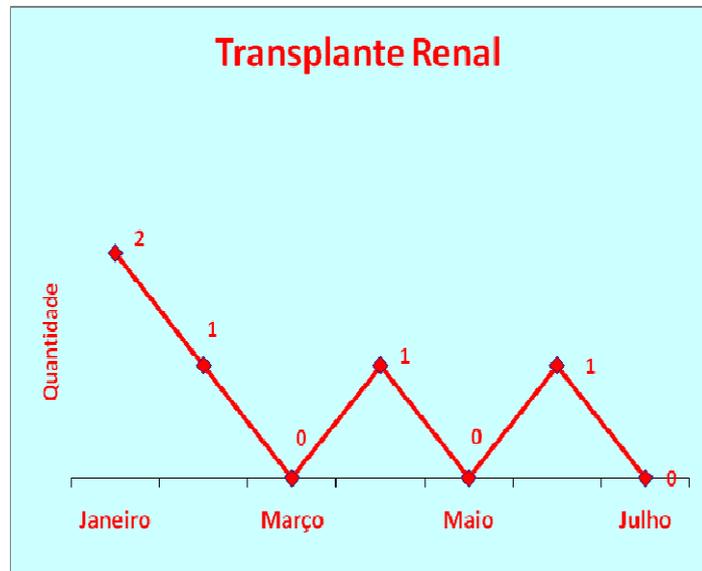


GRÁFICO 5 – Transplantes Renais

6. LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO

De acordo com a teoria estudada pôde-se ver na prática à ação do homem como produto e produtor na organização visitada, quando observados os valores adquiridos por ele e difundidos através do bom atendimento aos pacientes que procuram pelo serviço da empresa, comprometido a utilizá-los com ética e responsabilidade, contribuindo com a cultura na qual está inserido. O exemplo ocorre na forma como se relaciona com os que buscam atendimento por telefone ou pessoalmente, conseguindo resolver situações compreendidas apenas por quem conhece os códigos de comunicação interna. Para que isso aconteça o indivíduo precisa estar adaptado à cultura vigente para que não ocorram prejuízos ao andamento da organização.

A cultura predominante é a feminina, quando se fala de humanização, de qualidade de vida para os pacientes ali tratados, buscando elevar a sua auto-estima diante do sofrimento causado pela doença, cuidando do seu bem estar, valorizando o ser humano. Na masculina, embora não seja um traço marcante, a empresa necessita de retorno financeiro para se manter na cultura de um modo geral. O coletivismo ocorre para possibilitar que se atinjam os resultados esperados.

Conforme visto no organograma apresentado, existe uma acentuada distância de poder. Os grupos são claramente divididos, sem interação. A hierarquia é absoluta.

Sua pesquisa de clima esta sendo sistematizada tendendo a ser uma pesquisa qualitativa e que será aplicada em toda a organização.

Referindo-se a relação líder-subordinado, se percebe uma boa comunicação interna entre colaboradores e o gestor na área administrativa. Pôde-se notar um clima de motivação, integração e comprometimento de todos. No entanto, na área de enfermagem é notável a insatisfação e o difícil acesso dos auxiliares para os técnicos de enfermagem e desses para o corpo clínico. Viu-se também que embora apresentem satisfação com os salários e benefícios, sentem falta de um plano de cargos e salários. Todos esses fatores têm sido analisados com empenho por parte do administrador que busca melhorias para essas questões.

No estilo de liderança o traço marcante é o autocrático, haja vista o organograma apresentado.

7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Através da análise feita na empresa, tomando como base a metodologia proposta por Djalma de Oliveira, observamos que a organização faz bom uso da teoria de sistemas, tendo como objetivo desenvolver soluções para melhoria da qualidade de vida dos portadores de alterações renais, com ética, profissionalismo, humanização e responsabilidade social. As entradas, o material humano (pacientes), corpo clínico, administrativo, como também equipamentos, tecnologias, recursos financeiros e materiais, resulta em um serviço de qualidade, humanizado, que proporciona melhora na saúde dos seus pacientes. As saídas são o aumento da expectativa de vida desses pacientes, possibilitando uma vida mais longa, dentro do possível, normal. A retroalimentação é feita de acordo com a evolução do quadro do paciente, através de diagnósticos médicos e prognósticos, que permitem analisar a situação e gerar as informações que melhorias podem ser feitas para melhor acomodação e satisfação do cliente durante a sua permanência na clínica para receber o tratamento. Para controlar e avaliar seus processos, a empresa usa dados estatísticos que permitem verificar o índice de pacientes que recebem os seus serviços e como irá atender a demanda do mercado.

Com relação aos princípios gerais e específicos do planejamento, observa-se que a empresa, adota o princípio da contribuição aos objetivos e, como se trata de uma empresa que trabalha na área de saúde (nefrologia), tem como objetivo máximo a satisfação do cliente e a possibilidade de estar prolongando a expectativa de vida, por se tratar de uma doença crônica. Procura com bastante propriedade otimizar seus serviços e continuar sendo referência na área em que atua, buscando tecnologias mais sofisticadas e de última geração para atender de forma eficaz seus pacientes. Quanto aos princípios específicos, exerce o participativo, marcando reuniões para traçar objetivos e planos de ação. Nessas reuniões são elaboradas estratégias de como melhor dirigir a empresa e qual atitude será tomada em observância das novas tendências de mercado.

Nota-se que a empresa trabalha com a filosofia da otimização. Como já é uma organização referencial no seu segmento, busca melhorias e inovações de

equipamentos de última geração para oferecer uma prestação de serviço de qualidade. Foi observado que são feitos controles diários dos medicamentos para evitar uma surpresa indesejável. Portanto, a organização não busca fazer algo suficientemente bem, mas fazê-lo tão bem quanto possível.

Quanto aos níveis de planejamento, existe uma predominância do tático juntamente com o operacional, pois nota-se uma deficiência no nível estratégico, suprida pelo nível tático. Poderá ocorrer uma melhoria significativa se o nível estratégico for mais atuante, tabulando todos os dados obtidos pelas reuniões e lançando para o demais níveis, para desta forma poder identificar e apontar pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças. Realizando um diagnóstico estratégico mais apurado, estabelecendo inclusive sua visão, seus valores e efetuando as devidas análises interna e externa, com ênfase na análise da concorrência.

Já com relação à fase II, proposta pelo autor Djalma de Oliveira, pudemos identificar que a missão da NEFROCLINICA é “Desenvolver soluções para melhoria da qualidade de vida dos portadores de alterações renais, com ética, profissionalismo, humanização e responsabilidade social”. Esta missão foi estabelecida levando-se em consideração que em Aracaju/SE, foi identificada uma grande demanda por uma clínica especializada em terapia renal substitutiva.

Pelas características do negócio (serviço especializado), percebemos que a organização optou por uma missão conceitualmente considerada “fechada”, muito embora observamos que além do serviço prestado, a imagem da empresa, espelhada na sua reputação, torna esta, em princípio caracteristicamente fechada, um pouco mais ampla.

Sem deixar de perceber os limites da equipe de trabalho, a sua dedicação para oferecer o melhor atendimento para os seus pacientes, transmitindo com isso todo o seu compromisso, com ética e respeito às diversidades, a organização definiu como sua visão, “ser referência nacional em prestação de serviços de terapia renal substitutiva” e busca incessantemente torna o seu futuro, o hoje.

Portanto, para alcançar sua missão desenvolve uma análise prospectiva estabelecendo cenários para a empresa, levando-se em consideração o conjunto de

serviços a serem ofertados, primando pela capacitação em infra-estrutura, sem prejuízo, contudo, dos seus valores fundamentais: “ética, profissionalismo, humanização e responsabilidade social.

A observação do leque de oportunidades oferecidas pelo mercado, fez com que, inicialmente, sem perder de vista os seus pontos fracos, fosse adotada uma postura estratégica de crescimento e que no estabelecimento das suas macro estratégias, as suas ações se concentrassem na busca da certificação pela ISO e na expansão dos seus serviços (filiais) em outros municípios do Estado de Sergipe.

Desta forma, os objetivos funcionais da empresa foram assim distribuídos:

Área de Marketing:

Criar condições de maior visibilidade da empresa (banners, placas indicativas, folders, mídia falada e escrita e etc.)

Área de Produção:

Aprimorar e qualificar os seus processos para a excelência operacional.

Área de Finanças:

Equilibrar a relação receita X custos, a fim de tornar a empresa superavitária.

Área de Recursos Humanos:

Capacitar todos os níveis de colaboradores, para que suas atividades sejam desenvolvidas dentro da melhor qualidade e com a máxima eficácia.

Assim, definidos os objetivos por área de resultados, estabeleceu-se um acompanhamento semestral para avaliar os percentuais atingidos.

A política do atendimento humanizado, estabelecida pela Diretoria Clínica, torna possível o alcance dos objetivos traçados.

Periodicamente, em reuniões semestrais entre a Diretoria e o Corpo Clínico, é rodado um PDCA, para avaliar a consistência do Planejamento Estratégico. A partir dos resultados alcançados neste processo, decide-se pela revisão ou não deste. Vale lembrar que todo esse planejamento não deverá ser pontual é um constante controle e acompanhamento para perceber a eficácia dos planos de ação e dos projetos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desta pesquisa percebemos um grande potencial quanto ao Processo de Recrutamento e Seleção desenvolvido pela empresa, embora não exista até o momento, um setor de Recursos Humanos formalizado. Mesmo assim, através das informações que nos foram passadas pelo administrador da empresa, verificamos que, com relação aos aspectos sobre a análise de recursos humanos, esta desenvolve adequadamente todo o Processo de Recrutamento e Seleção. Para melhorar os procedimentos com relação a este Processo, sugerimos que a empresa lute pela implantação do seu próprio Setor de Recursos Humanos, que muito irá contribuir para o crescimento nas decisões do referido Processo.

Verificamos também que a empresa não possui um plano de cargos e salários bem definidos, embora essa seja uma das metas a ser cumprida. Entendemos como de fundamental importância a implantação desse procedimento, mesmo que inicialmente atenda apenas as necessidades básicas da organização.

De acordo com o que foi visto a empresa tem praticado positivamente os valores de ética e responsabilidade para com todos que a procuram. A humanização é ponto forte quando visa à qualidade de vida dos pacientes buscando melhorar seu bem estar, sua auto-estima. Ainda necessita trabalhar a questão da interação entre todos os grupos existentes, e estruturar o mais breve possível sua pesquisa de clima, facilitando a solução de problemas, contribuindo para a aproximação entre os líderes e liderados.

Observa-se na análise interna que a empresa precisa desenvolver maior aproximação do alto escalão com os colaboradores de níveis hierárquicos mais inferiores. Percebemos que a adoção da estrutura verticalizada, como forma de gestão, dificulta esta interação, dificultando assim um planejamento mais eficaz e abrangente. Caracteriza-se como ponto forte, suas instalações de última geração e a especialização dos profissionais, tornando a empresa uma referência em seu segmento. A organização vê como oportunidade, o credenciamento de novos convênios particulares, o que irá possibilitar crescimento, tornando-a auto suficiente e sustentável. A acreditação hospitalar nível 1, confirma o bom trabalho que está

sendo feito pela equipe, capitaneada pelo gestor Eduardo Fernandes. O Planejamento Estratégico seria melhor se seu desdobramento em tático e operacional fosse mais visível.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 26. ed. – São Paulo : Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa** / 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

Cruz, Jenner. Entrevista concedida. Disponível em<
www.medonline.com.br/jener5.html>

GREGÓRIO, Marli C. **Quatro décadas de história da nefrologia brasileira**, *in* Jornal Brasileiro de Nefrologia 2000, XXII (Supl. 2): 3-9.

Santos, Omar da Rosa. **Subsídios para o conhecimento da história da nefrologia no Rio de Janeiro**, *in* Jornal Brasileiro de Nefrologia, 2005, XXVII (Supl. 2): 45-49.