

Inovações em Gestão de Pessoas: percepção de benefícios como oportunidade para retenção de talentos no Sabin, Laboratório de Análises Clínicas

Carlos Vieira Mota¹

Roberto Minadeo²

RESUMO: Entendendo que pessoas são a chave para implementar inovações e fortalecer a competitividade empresarial, o Sabin, Laboratório de Análises Clínicas, empresa do ramo da medicina diagnóstica sediada em Brasília, Distrito Federal, desenvolve gestão de pessoas em torno dessa premissa para o posicionamento da sua marca no espaço concorrencial. Justifica-se a escolha do Sabin como objeto deste artigo por entender que nas suas práticas de gestão de pessoas estão presentes conceitos de inovação. Na pesquisa realizada, constata-se que para viabilizar o processamento de pessoas de maneira eficaz a empresa valoriza o capital humano presente na organização ao estimular o engajamento profissional dos colaboradores, gerando, assim, expectativas de participação nas políticas de benefícios da empresa. O objetivo deste artigo foi verificar como os colaboradores do Sabin percebem os programas de benefícios da empresa e como são utilizados como políticas de retenção de talentos. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário semiestruturado, abrangendo conteúdos sócio-demográficos; contendo 27 afirmativas, com respostas selecionáveis de uma lista de cinco opções, e três perguntas para respostas livres. A aplicação do questionário se deu por meio eletrônico e contou com a adesão de 77 colaboradores. Os dados foram coletados de uma amostra não probabilística, limitando-se as inferências sobre a população. Dos resultados da pesquisa observou-se que os colaboradores percebem como sendo positiva a política praticada pela empresa para a retenção de recursos humanos. Da mesma forma observou-se que os colaboradores desenvolvem sentimentos de pertencimento; de orgulho de trabalhar na organização; de solidariedade e que há oportunidades de crescimento profissional.

Palavras-chave: inovação; gestão de pessoas; administração participativa; Sabin; estudo de caso.

¹ Graduado em Ciências Econômicas: Faculdades Integradas da União Pioneira de Integração Social (Upis); Especialização em Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão e Suporte Empresarial: Universidade de Brasília (UnB); Especialização em Desenvolvimento Gerencial: Universidade de Brasília (UnB); Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Euro-Americano (Unieuro). Atomvieira@gmail.com.

² Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFMG; Analista em C&T do CNPq; Pesquisador e Professor do Mestrado em Ciência Política do Centro Universitário Euro Americano (Unieuro).

ABSTRACT: With the understanding that people are the key to implement innovations and strengthen business competitiveness, the Sabin, Clinical Laboratory, the company branch of medicine diagnostic headquartered in Brasilia, Distrito Federal, develop people management around this premise for the positioning of their mark in competitive space. Justifies the choice of Sabin as an object of this article to understand that in their people management practices are present concepts of innovation. In the survey, it appears that to facilitate the processing of people effectively the company values human capital in this organization to encourage the professional engagement of employees, thus generating expectations of political participation in company benefits. The aim of this paper was to investigate how employees perceive programs Sabin company benefits and policies as they are used to retain talent. It was used as an instrument for data collection a semi-structured questionnaire covering socio-demographic content, containing 27 statements with responses selectable from a list of five options, and free answers to three questions. The questionnaire was through electronic and included the accession of 77 employees. Data were collected from a non-probability sample, limited inferences about the population. The results of the study found that employees perceive as positive politics practiced by the company for the retention of human resources. Likewise we found that employees develop feelings of belonging, pride in the organization of work; solidarity and that there are opportunities for professional growth.

Keywords: innovation, human resource management, participative management; Sabin; case study

1 INTRODUÇÃO

O objeto deste estudo é o Sabin, Laboratório de Análises Clínicas, em razão de seu projeto de gestão de pessoas, considerando sua posição atual no mercado de medicina diagnóstica, cuja marca é reconhecida como uma das maiores empresas do ramo da região Centro-Oeste do País. No ano de sua criação, em 1984, a empresa contava com apenas três empregados. Em 2003, atingia 290. Esse fato chamou a atenção, dado ter alcançado crescimento em registro de empregados na ordem de 96,7 vezes, em apenas 19 anos de existência (REVISTA EXAME, PME, 2010).

As pesquisas do segmento no Brasil apontam para um crescimento dinâmico, contínuo e consistente. De acordo com Campana *et al.* (2012), esse setor tem respondido por cerca de 80% das decisões médicas, absorvendo apenas 11% dos custos em saúde na utilização da

medicina diagnóstica. A população brasileira beneficiária de planos de saúde, em 2008, encontrava-se na casa de 40.910.631 usuários, desconsiderando os planos destinados unicamente a serviços odontológicos, com utilização média de 11,15 exames por beneficiário. Esse quadro sugere grande capacidade de crescimento desse mercado, considerando apenas o crescimento orgânico da população.

Esse crescimento, por um lado, está relacionado ao número cada vez maior de pessoas que adquirem planos de saúde ou que migram de faixa social ou salarial, o que permite melhoria no padrão de vida e maior investimento em saúde. Por outro lado, o crescimento demográfico promove saturação na rede pública, observada a sua capacidade de ofertar esses serviços, muito embora o setor ainda seja responsável pela realização da maior parte das demandas por serviços laboratoriais (CAMPANA et al., 2012).

As inovações introduzidas em qualquer área no setor privado – sejam nos aspectos tecnológicos, sejam nos processos/procedimentos – levam à redução de custos, de tempo na entrega dos resultados e incrementa a competitividade no mercado. Mercado esse movido por habilidade no estabelecimento de relações, detectando oportunidades e delas tirar proveito (TIDD et al., 2008).

A inovação referenciada como processo central para a organização está também associada com renovação – reciclando sua oferta ao mercado, criando e disponibilizando tal oferta (TIDD et al., 2008). Nessa visão, a inovação se coloca como uma atividade associada à sobrevivência e crescimento, sendo possível observar processo subjacente comum a todas as empresas, que envolve a “procura” por cenários ameaçadores e de oportunidades para mudanças estratégicas, entre outras variáveis do processo central. Para se obter resultado eficaz na oferta e na produção de serviços é essencial o uso de novas tecnologias. Na área desta pesquisa, isso decorre da evolução da medicina, em especial, da medicina diagnóstica.

Os modelos de operação das tecnologias de ponta para laboratórios de análises clínicas requerem profissionais capacitados e habilitados; afinal, eles podem se tornar multiplicadores, consultores em saúde, apoiando a prática clínica na assistência à saúde, tudo isso a partir do avanço da tecnologia e na complexidade médica (CAMPANA et al., 2012). Profissionais com esses atributos contribuem decisivamente para o sucesso de uma empresa. Nos dias atuais, é crucial o desenvolvimento de ações que privilegiem os valores pessoais dos empregados das organizações, de tal maneira que possam influenciar diretamente nos processos axiológicos, garantindo alto desempenho e competitividade das empresas.

A pesquisa junto a uma amostra da população do Sabin – atualmente composta de 1200 colaboradores³ – teve por objetivo conhecer se os colaboradores percebem os benefícios introduzidos na gestão de pessoas como influenciadores da retenção de recursos humanos na empresa. Especificamente, verificar em que grau são percebidos os fatores remuneração e oportunidade; política de remuneração; reconhecimento; estabilidade e segurança.

Este artigo está estruturado em cinco itens, a contar desta introdução. O segundo item se refere ao desenvolvimento teórico a respeito de inovação em gestão de pessoas e administração participativa. O terceiro traça breve histórico do Sabin, especialmente em relação à gestão de pessoas na empresa. O quarto apresenta a metodologia usada para a pesquisa. O quinto traz a conclusão geral da pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

Na literatura se encontram diversas teorias e conceitos a respeito de inovação. Apesar da diversidade, pode-se perceber que a noção de inovação diz respeito a mudanças, a novas combinações de fatores (SCHUMPETER, 1988). Para esse autor, inovação “é o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia”. Drucker (1987), por sua vez, conceitua inovação como um processo sistemático que consiste na busca deliberada e organizada de mudanças – sejam elas sociais, econômicas ou tecnológicas – e na análise permanente e sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer.

De acordo com o Manual de Oslo (OECD/MANUAL DE OSLO, 2005), publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) e traduzido pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) – empresa pública brasileira vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) –, inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Inovação, quanto a processos e operações, está voltada para mudanças no que se refere a tecnologias de produção e entrega de bens ou serviços por parte da organização.

³ Informação obtida em entrevista junto a um dos gestores do Sabin (2012).

Segundo Hamel (2007), inovação voltada para a produção de bens ou serviços é dependente da qualidade da infraestrutura de Tecnologia da Informação e de vantagens oferecidas pelos fornecedores de processos terceirizados e do nível de conhecimento e experiência dos consultores.

Em termos de estratégia, inovação torna-se fundamental para a ação e a diferenciação entre as empresas (DAVILA et al., 2007). Nesse sentido, está voltada para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, à capacidade de inovação e à aprendizagem organizacional. Davila *et al.* (2007) afirmam ser essencial que a inovação esteja alinhada à estratégia da empresa: devem-se “determinar os tipos e a quantidade necessários para dar suporte à estratégia do Negócio”.

Para Santos (2004), as estratégias podem ser desenvolvidas de quatro formas: a) promover recursos humanos qualificados; b) criar e estimular ambientes de autoaprendizagem; c) gerenciar adequadamente as pessoas; d) incentivar comunidades intelectuais. Dessa forma, os potenciais e competências são canalizados coletivamente para a organização, permitindo criar e inovar.

Hamel (2006) sustenta que inovação em gestão e a gestão operacional são distintas: a primeira ele considera como sendo “[...] a inovação dos princípios e processos gerenciais que de fato transformam as práticas das tarefas dos executivos e as maneiras como elas são realizadas”. A segunda, a gestão operacional, diz respeito ao modo de execução do trabalho.

Inovação em termos de *marketing* significa por em prática novos métodos de implementação de mudanças na percepção do que é o produto, na sua forma de apresentação, na melhor maneira de promovê-lo ou na fixação de seu preço (OECD/MANUAL DE OSLO, 2005). Segundo a mesma fonte, as diferentes teorias de inovação formam a base para a estrutura de mensuração da inovação usada no Manual. As teorias ressaltam, entre outras coisas, “as forças motoras por trás da inovação, a importância não apenas dos produtos e dos processos, mas também do *marketing* e das práticas organizacionais, o papel das interações e da difusão e a visão da inovação como um sistema”.

Do ponto de vista de Tidd *et al.* (2008), o processo de inovação constitui-se de “identificação das necessidades dos consumidores; formulação de estratégia de referência para a inovação; desenvolvimento ou aquisição de soluções; prototipação; testes; produção e disponibilização de produtos e serviços novos ou melhorados”. E mais,

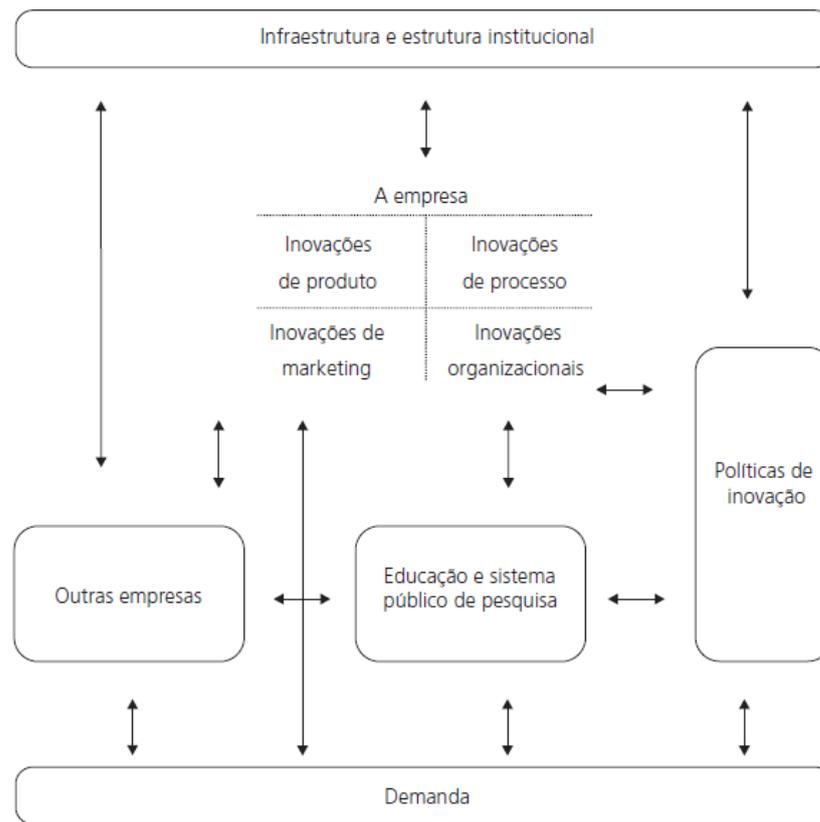
acreditam que “O próprio consumidor desses produtos e serviços gera novas informações e realimenta todo o processo”.

Affolter (2012) diz que os consumidores estão abertos à inovação e esperam encontrar o melhor negócio com sua seleção, e que diante da grande quantidade de informações disponíveis esperam também transparência de mercado. Sob o ponto de vista de que os conceitos de inovação se mostram como um processo gerenciável – a partir do momento em que engloba a pesquisas básica e/ou a pesquisa aplicada até a comercialização de bens e serviços ou a sua implementação na organização –, observa-se que o processo de inovação também diz respeito às atividades criativas e inventivas ou de descoberta de novas tecnologias e às atividades de gestão, de difusão e adoção das novidades.

Inovação também “é a exploração com sucesso de novas ideias. E sucesso para as empresas, por exemplo, significa aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios” (INVENTTA, 2012). Portanto, inovação é uma atitude essencial para a sustentabilidade da competitividade das empresas. O objetivo da implementação de inovações é trazer ganhos para a empresa; é a redução de custos nas áreas administrativas, de forma também a melhorar o local do trabalho, as relações externas e o desenvolvimento dos empregados. O importante é que o resultado final melhore a produtividade do negócio.

As empresas usam inovação de formas diferentes. A inovação depende do tipo de atividade de cada empresa. Algumas criam projetos de inovação específicos, bem definidos, a exemplo de desenvolvimento e introdução de novo produto no mercado; outras investem essencialmente em melhorias contínuas nos seus produtos, processos e operações. Não importa no que a empresa inovou. O importante é que tanto a criação e inserção de novo produto quanto apenas a alteração ou incrementação em algum produto, constitui-se de mudança significativa para qualquer tipo de empresa (OECD/MANUAL DE OSLO, 2005).

A Figura 1 – Estrutura de mensuração da inovação apresenta a estrutura da perspectiva da empresa, o alvo das pesquisas sobre inovação. É essa a estrutura encontrada no Manual de Oslo (OECD/MANUAL DE OSLO, 2005), na qual se observa a integração de visões de várias teorias da inovação baseadas na empresa com as abordagens que assumem a inovação como um sistema.



Fonte: OECD/Manual de Oslo (2005).

Figura 1 – Estrutura de mensuração da inovação.

Para se manterem competitivas, as empresas estão buscando alguma forma de crescimento com a expansão dos seus negócios para novos mercados por meio de processos de aquisições. Com isso, pretendem ter vantagem competitiva à frente de uma economia cada vez mais complexa e disputada. Para tanto, “A gestão de pessoas possui uma função determinante nessas operações, uma vez que os processos podem acarretar resistências às mudanças” (BERNST, 2012).

No próximo item cuida do aspecto da inovação com relação à gestão de pessoas e como ela pode ser influenciada com uma administração participativa.

2.2 INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Muitos conhecimentos sobre inovação estão incorporados nas pessoas e em suas habilidades; e habilidades apropriadas são necessárias para se fazer uso inteligente das fontes

de conhecimento externas ou codificadas. O papel do capital humano na inovação é importante, não só para a empresa como também em nível agregado.

Alguns temas de interesse no contexto de recursos humanos são a qualidade do sistema educacional e como ele integra as necessidades das empresas inovadoras e de outras organizações; quais esforços as organizações fazem para investir no capital humano de seus empregados; se a atividade de inovação é dificultada pela carência de pessoal qualificado; se há oportunidades suficientes para o treinamento dos trabalhadores; o quão adaptativa é a força de trabalho em termos da estrutura do mercado de trabalho e da mobilidade entre as regiões e setores. Entretanto, os métodos de mensuração do papel do capital humano na inovação não estão bem desenvolvidos e a limitada informação disponível encontra-se em pesquisas sobre inovação (OECD/MANUAL DE OSLO, 2005).

A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas, com a administração científica de Taylor. Na sequência, a preocupação básica passou a enfatizar a estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria Burocrática de Max Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A ênfase nas pessoas surgiu mediante a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência que, mais tarde, desenvolveu a ênfase na tecnologia.

Cada uma dessas cinco variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia – provocou, a seu tempo, uma diferente Teoria Administrativa, marcando gradativo passo no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA). Cada Teoria Administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

Para que as novas técnicas ou práticas de gestão sejam eficientes, faz-se mister que todas as pessoas envolvidas nos processos inovadores comprometam-se com os novos desafios estabelecidos pelo mercado. Para se alcançar bons resultados, é necessário que a organização adote ferramentas e metodologias que impactem diretamente no desempenho dos seus colaboradores, uma vez que ferramentas e metodologias acertadas geram mudanças, definem novas metas e estabelecem novos modelos, mobilizando seus esforços para as inovações, de forma a enfrentar a concorrência. A participação de todos é fundamental para o sucesso estratégico da empresa, haja vista que são as pessoas que ali trabalham que detêm as habilidades e os conhecimentos para a execução dos produtos, processos ou serviços.

Rocha Neto (2003) destaca ser preciso desenvolver competências humanas nas organizações, ou seja, ampliar as práticas gerenciais estratégicas para desenvolver a capacidade tecnológica e incorporar novos conhecimentos. Destaca as seguintes práticas gerenciais estratégicas: sistematizar as novas contratações de pessoal com a intenção de internalizar novos conhecimentos; racionalizar a educação, formação e qualificação de pessoal que o mercado oferece; organizar programas internos de formação e qualificação; criar um sistema próprio de gestão do conhecimento e gestão de informação; realizar práticas de *benchmarking*; desenvolver ambiente propício à criatividade, que aumente o comprometimento de todos os envolvidos, incluindo clientes e fornecedores.

Figueiredo *et al.* (2005) ressaltam que os interesses nem sempre se traduzem nas áreas de maior competência, mas sim no tipo de trabalho que os funcionários gostam de realizar. Apontam os fatores que influenciam ou motivam o comportamento humano: o autodesenvolvimento; maior grau de responsabilidade; maior autonomia; crescimento e valorização profissional; reconhecimento financeiro e profissional; boas condições de trabalho; relacionamento de confiança e de colaboração; comprometimento da alta gerência; oportunidades de treinamentos; atualização de habilidades profissionais; liberdade para desenvolver a criatividade; melhor qualidade de vida; horário de trabalho flexível; ambientes intelectualmente estimulantes e administração participativa por meio do autogerenciamento.

Santos (2004) acredita que as atitudes empresariais não devem estar orientadas somente para os resultados, mas sim para o desenvolvimento das competências individuais para estimular a aprendizagem intrafirma, promovendo a difusão do conhecimento como um todo.

Para Campos (1998), a Administração Participativa “constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta”.

Os empregados, nas empresas que adotam essa política de administração, adquirem o direito de manifestação, contribuindo com suas vivências e *know how* para a agregação de valores as funções que desenvolvem.

Segundo Gugliotti *et al.* (2010), “A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho”. Dessa forma, o empregado pode contribuir para melhor desempenho e maior competitividade da empresa.

À vista dos conceitos de Campos (1998) e Gugliotti *et al.* (2010) a Administração Participativa permite compartilhar com os próprios empregados as decisões que afetam a empresa, como também aquelas decisões que influenciam os relacionamentos com os outras empresas e clientes.

3 BREVE HISTÓRICO DO LABORATÓRIO SABIN

3.1 INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

Os colaboradores são considerados o capital humano de uma empresa, e isso representa um dos pontos mais significativos para o sucesso da organização. O grande desafio é compatibilizar um modelo de gestão adequado, que possa combinar a formação e o desenvolvimento de pessoas talentosas com um ambiente propício para o alcance da visão e das metas por parte da empresa e das pessoas.

A partir de leitura de informações contidas no sítio – página eletrônica – do Sabin (SABIN, 2012a) tem-se conhecimento de que a empresa investe em inovação, na qualidade de seus processos, no atendimento personalizado aos seus clientes e na política de gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento dos colaboradores em seus valores e habilidades.

Em outubro de 2011, o Sabin destacou-se no cenário nacional ao ser agraciado com o prêmio “As Melhores na Gestão de Pessoas de 2011”, concorrendo na categoria de empresas que contabilizam de 501 a 1000 empregados, conforme detalhado na Revista Valor Econômico (2011).

No entender de uma das sócias da empresa, Janete Vaz (Diretora-Executiva), o prêmio se qualifica pelo fato de o SABIN ser uma “companhia que, desde o início, colocou o bem-estar dos funcionários no topo de suas prioridades. Um profissional contente e satisfeito com o trabalho vai sempre prestar o melhor serviço”. Ainda segundo a Diretora-Executiva, essa característica de preocupação com os funcionários está presente desde a instalação da primeira unidade do Laboratório, em 1984, em Brasília, DF, no Plano Piloto.

Aucélio e Manssour (2012) trazem também essa percepção ao afirmarem que as empreendedoras “desenvolveram o negócio com valores tipicamente femininos: amizade, família, esforço e dedicação, sem abrir mão da qualidade de vida”. Com o desenvolvimento da empresa, a estratégia na gestão de pessoas mudou de foco no sentido de promover maior

envolvimento do seu efetivo profissional com as coisas da organização. Seus empregados deixaram de ser chamados de funcionários, sendo-lhes atribuída a denominação de colaborador. Segundo depoimento da sócia Janete Vaz à Revista Dom, da Fundação Dom Cabral (2010), essa metodologia está focada no “desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e comemorar”, como forma de promover o entendimento de que precisam se unir ao desejo de construir as vitórias da empresa, sem ignorar que o sucesso de cada um contribui de forma direta para todas as realizações.

Em 2012, o Laboratório conquistou a 8ª posição entre as Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina. A disputa envolveu mais de duas mil empresas, sendo 49 brasileiras. O Prêmio foi promovido pelo *Great Place to Work Institute*, em Atlanta, EUA (ECOFINANÇAS, 2012). De acordo com a Diretora-Executiva, Janete Vaz, o reconhecimento é efeito dos “esforços de todos, do trabalho desenvolvido, de uma equipe que acredita que é possível ser feliz no trabalho, de uma liderança que respeita e desenvolve pessoas”. Para a Diretora-Técnica, Sandra Costa, o investimento em pessoas faz toda a diferença: “Sempre nos preocupamos em adotar uma cultura ética, de portas abertas e de respeito às pessoas. Valorizamos nossos colaboradores, acreditamos neles, no potencial de cada um”, afirma (SABIN, 2012b).

Conforme se observa no sítio do Laboratório (SABIN, 2012c), a política de gestão de pessoas se baseia em cinco princípios fundamentais: desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e celebrar, o que tem feito com que os indicadores apresentem excelentes resultados. Por acreditar que desenvolver o potencial dos seus colaboradores contribui para a aceitação da cultura da empresa, implantou o Programa Desenvolver Líderes, cujo objetivo é capacitar os líderes ou potenciais gestores na compreensão plena de si e de seu papel transformador, de forma a garantir a sustentabilidade das estratégias e resultados da empresa, e, ainda, uma maneira de incentivar a formação contínua de todos os colaboradores. Como estratégia para alcançar o objetivo da capacitação dos colaboradores, o Laboratório oferece cursos presenciais e *on line*, *workshops*, congressos e seminários, entre várias outras atividades (SABIN, 2012c).

Destaque-se que essa estrutura de educação corporativa tem como base o mapeamento das competências que atendam às necessidades da organização. Como desdobramento do processo, o Sabin oferece bolsa educação, que custeia até 80% dos cursos de ensino médio, graduação e pós-graduação/MBA (mestrado e doutorado) (SABIN, 2012c).

Entre seus programas de recompensa, promove a participação nos resultados, que, além de manter, atrai os melhores talentos do mercado, visto considerar que dividir resultados é uma das chaves do sucesso para as organizações que se colocam competitivamente no mercado, além de ser o melhor caminho para conquistar não só colaboradores, mas sócios do negócio (SABIN, 2012c).

Em termos de desafio, o Sabin acredita que a conquista de uma organização só é “verdadeiramente adquirida quando além da lucratividade, traz consigo diretamente o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas no processo, desde o maior acionista ao executor da tarefa mais simples” (SABIN, 2012c), e, ao mesmo tempo, a elevação da qualidade de vida da sociedade.

Ainda no campo do reconhecimento e recompensa, segundo consta do sítio (SABIN, 2012b), a empresa se utiliza de práticas que englobam aspectos sociais, de autoestima e autorealização. Nesse sentido, inclui benefícios tais como: plano de saúde e odontológico, auxílio casamento, auxílio enxoval de bebê, auxílio babá, auxílio funeral, seguro de vida e financiamentos de carro e casa própria. Existe ainda o Programa Bem Viver Sabin, destinado a promover qualidade de vida no trabalho, a exemplo de sala de estudos e descanso, parcerias com academias, clínicas especializadas e *spas*, nutricionista, esportes (maratona, ciclismo, kart e futebol), ginástica laboral. Não somente nos aspectos da retribuição ou da recompensa por efetividade atuam os programas da empresa. Seus objetivos vão além da simples premiação. Leva em conta que todo profissional deve ter uma vida ativa e equilibrada fora do trabalho, de forma que possa contribuir com a sociedade, exercendo suas capacidades e doando seus conhecimentos. Reconhecendo o valor dessa contribuição, a empresa premia a fidelidade. Essa premiação consiste de: com um ano de trabalho o colaborador recebe um *kit* beleza, um dia no *spa*; com cinco anos, recebe um salário bônus; com dez anos, ganha um computador; com 15 anos, é contemplado com uma viagem de sete dias, com direito a acompanhante, para a cidade de Porto Seguro, na Bahia, e com 20 anos de trabalho na empresa é premiado com um carro 0Km (SABIN, 2012b).

Os processos de gestão de pessoas não seguem um padrão patriarcal ou mesmo paternalista, são inovadores. A retribuição pelo trabalho bem feito e pela dedicação dos colaboradores é baseada em procedimentos técnicos e conta com sistemas de auditorias, como: Auditorias SA 8000, PALC, ISO 9001, Controle de Qualidade PELM, Planejamento estratégico com a metodologia *Balanced Scorecard*.

4 METODOLOGIA

Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, e um estudo de caso. A fundamentação teórica teve a incumbência de conduzir o entendimento das características de inovação, de gestão de pessoas, bem como de processos de administração. No tocante à pesquisa bibliográfica, foram consultados artigos publicados em revistas da área de administração, bem como de literatura disponível no acervo bibliográfico do Sabin.

Para descrever os procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica que, segundo Cervo e Bervian (1983), tem o poder de explicar um problema por meio de referenciais teóricos disponibilizados em documentação e capazes de contribuir com conhecimento científico abordado em outros temas ou outros problemas.

No aspecto da pesquisa, essa se caracterizou como pesquisa básica que, por natureza, permitiu conhecer os processos relativos à administração de pessoas no âmbito da empresa Sabin, Laboratório de Análises Clínicas. Segundo Hair *et al.* (2005), a pesquisa em administração básica é motivada pelo desejo de entender melhor algum fenômeno relativo à administração, o que atende ao propósito deste artigo.

Para conhecer a empresa, se buscaram informações disponíveis na mídia escrita, bem como em páginas eletrônicas da internet da própria organização. Buscou-se também suporte nos procedimentos técnicos do Estudo de Caso para descrever e compreender o funcionamento da organização, como unidade de análise, por entender que esse processo permite investigação empírica mediante a aplicação de instrumentos de medidas (GIL, 2008, p. 57-59).

O instrumento utilizado para o levantamento de dados foi um questionário semi-estruturado, com o objetivo de apreender a percepção dos colaboradores do Laboratório Sabin, no que se refere aos benefícios oferecidos pela empresa e a influência desses benefícios na retenção de talentos. O questionário contém oito itens para registros dos perfis dos colaboradores; 27 itens com respostas a serem escolhidas em uma escala intervalar que varia do nível 1=Discordo Totalmente, ao nível 5=Concordo Totalmente, além de três questões com respostas abertas, destinadas a obter opiniões pessoais, sugestões de melhorias e indicação de elementos que contribuem negativamente no processo de bonificação e retenção de talentos da empresa.

Optou-se por desenvolver o questionário de forma eletrônica, com base no aplicativo Google Docs, disponível de forma graciosa na página eletrônica <http://www.google.com.br>,

pela sua facilidade de uso e disponibilização em tempo real dos dados, tão logo haja a submissão do questionário. O aplicativo favorece ainda o acompanhamento das respostas agregando-as em forma de gráficos, permitindo, *a priori*, conhecer a percepção dos participantes em cada item do questionário. Para realizar a pesquisa, obteve-se autorização do Laboratório Sabin, mediante carta formalmente dirigida à Superintendência de Recursos Humanos da empresa, que disponibilizou aos colaboradores um *hiperlink* que direcionava para a página da internet onde se encontrava o questionário da pesquisa. Os dados resultantes da abordagem quantitativa da pesquisa receberam tratamento estatístico descritivo. Não foram criados mecanismos de identificação dos respondentes ensejando obter respostas isentas de estímulos externos.

4.1 COLETA DOS DADOS

Muito embora a empresa conte com 1.200 colaboradores (REVISTA EXAME, PME, 2012), a adesão ao questionário foi de apenas 77 respondentes. Não se estabeleceram critérios probabilísticos para a obtenção da amostra. A participação foi livre, podendo participar qualquer colaborador desde que tenha recebido em sua caixa de correio eletrônico o convite para participar da pesquisa, caracterizando, assim, uma amostra não-probabilística e por conveniência. Dessa forma as inferências resultantes das análises ficarão restritas à amostra.

Os dados foram coletados em momentos distintos, com a utilização do aplicativo Google Docs, e de forma consistente. Não houve perda na qualidade dos dados, o que contribuiu positivamente no processo de depuração com o aplicativo Excel, da Microsoft e da submissão à análise estatística descritiva com o uso do aplicativo SPSS Statistics, versão 19 para Windows. Nesse processo, observou-se a submissão dupla do questionário por um mesmo participante, tendo sido excluído um dos registros da base de dados. Essa observação foi possível devido à qualidade das respostas abertas e indicação do setor em que trabalha o respondente, e por não haver variação nas marcações dos 27 itens de respostas fechadas.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1 Perfil dos Colaboradores

As informações sócio-demográficas, indicadoras dos perfis dos colaboradores do Sabin, indicam que os respondentes, quanto ao gênero, se apresentam com 21 colaboradores do gênero masculino e 56 do gênero feminino. Essa diferença a maior de aproximadamente 2,6 vezes em favor do feminino pode ser explicada pela natureza das atividades que se desenvolvem no Laboratório, principalmente porque dos 38 respondentes que declararam trabalhar em setores de atendimento ou recepção 32 são do sexo feminino.

No quesito idade, observou-se que há amplitude de 27 anos entre o servidor mais jovem, com idade de 20 anos, e o servidor mais velho, com idade de 47 anos. Essa diferença de idade pode ensejar percepções distintas em relação aos objetivos da empresa. Dos 77 respondentes, 51 estão com idade entre 20 e 30 anos, o que representa 66,2% do total de servidores (Tabela 1 – Idade dos Colaboradores) e demonstra jovialidade no quadro de colaboradores da empresa.

Tabela 1 – Idade dos Colaboradores.

Idade	Frequência	Frequência (%)	Frequência Acumulada (%)
De 20 a 25 anos	19	24,7%	24,7%
Entre 26 e 30 anos	32	41,6%	66,2%
Entre 31 e 35 anos	15	19,5%	85,7%
Entre 36 e 40 anos	8	10,4%	96,1%
Entre 41 e 47 anos	3	3,9%	100,0%
Total	77	100,0%	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação ao tempo de contratação na empresa, da amostra de 77 respondentes, 61 colaboradores (79,2%) se encontram há pelo menos cinco anos. São 11 (14,3%) os colaboradores que possuem entre seis e dez anos de vínculo empregatício, e os que estão há mais de dez anos formam um pequeno grupo de apenas 5 (6,5%). Isso pode significar que, no espaço de dez anos, houve um processo de rotatividade na empresa, conforme demonstrado na Tabela 2 – Tempo de permanência na empresa., com forte concentração em colaboradores com pouco tempo de casa.

Tabela 2 – Tempo de permanência na empresa.

Tempo de casa	Frequência	Frequência (%)
De 0 a 5 anos	61	79,2%
De 6 a 10 anos	11	14,3%
Acima de 10 anos	5	6,5%
Total	77	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 3 - Escolaridade por cargo ocupado apresenta o cruzamento entre Escolaridade e Cargos ocupados pelos colaboradores do Laboratório. Observa-se que a maior quantidade de colaboradores ocupa cargos operacionais e administrativos. Para o cargo Operacional, há 15 colaboradores com curso médio completo e 11 fazendo curso superior. Para os dos cargos Administrativos nove estão no curso Superior, enquanto oito possuem curso médio completo. Esses dados mostram que os respondentes se preocupam com os aspectos relacionados à qualificação, uma vez que 25 estão cursando o ensino superior, 16 possuem curso superior completo, nove estão entre possuir pós-graduação, com seis, e cursando a pós-graduação, com três, nesta faixa encontram-se 32,5% dos colaboradores.

Tabela 3 - Escolaridade por cargo ocupado.

Cargos	Escolaridade					Total
	Médio Completo	Cursando Superior	Superior Completo	Cursando pós-graduação	Pós-graduado	
Operacional	15	11	8	-	1	35
Administrativo	8	9	5	1	-	23
Técnico	4	2	1	1	2	10
Liderança	-	3	2	1	3	9
Total	27	25	16	3	6	77

Fonte: Dados da Pesquisa.

A mobilidade de colaborador em relação ao Tempo de Casa poderá ser acompanhada na Tabela 4. Observou-se alta concentração, com até dois setores trabalhados. Dos 61 colaboradores que estão na empresa até cinco anos, 43 não fizeram qualquer movimentação entre setores, enquanto 14 já trabalharam em até dois setores. Dos 11 colaboradores que estão na empresa entre 6 a 10 anos, quatro não se movimentaram na empresa; três já trabalharam em até dois setores; um trabalhou em até quatro setores e um em cinco setores. A mobilidade

para os que têm acima de dez anos de empresa se apresenta mais acentuada. Observou-se que um colaborador experimentou seis setores enquanto outro experimentou oito setores. Esses dois colaboradores se declararam ocupantes de cargos de liderança. Pode-se inferir, portanto, que é permitida a mobilidade de colaboradores nos diversos setores da empresa. Contudo, é necessário que seja verificado em quais setores foram aproveitados esses colaboradores e se suas experiências agregaram valor competitivo para a organização.

Tabela 4 – Mobilidade de Colaborador em relação ao Tempo de Casa

Tempo de casa	Setores em que trabalhou na empresa							Total
	1	2	3	4	5	6	8	
De 0 a 5 anos	43	14	3	1	-	-	-	61
De 6 a 10 anos	4	3	2	1	1	-	-	11
Acima de 10 anos	1	1	-	1	-	1	1	5
Total	48	18	5	3	1	1	1	77

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.2.2 Percepção de Benefícios

Para conhecer se os benefícios concedidos pela empresa são percebidos pelos colaboradores como forma de retenção, oportunizou-se o preenchimento de 27 itens com respostas fechadas, para marcação de uma opção em uma escala composta dos seguintes conceitos: 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo; 3=Nem Concordo nem Discordo; 4=Concordo; 5=Concordo Totalmente.

A técnica análise fatorial, pretendida inicialmente para análise dos dados, não pode ser aplicada por não se ter alcançado o mínimo necessário de 100 respondentes. Outras estatísticas, portanto, serão utilizadas para conhecer se os fatores nos quais foram agregadas as variáveis são percebidos como favorecedores na retenção de talentos. Os itens da pesquisa foram agrupados nos seguintes fatores: a) Remuneração e Oportunidade, com 15 itens; b) Política de Retenção, composto por quatro itens; c) Mobilidade, contendo três itens; d) Estabilidade e Segurança, com quatro itens; e) Pressão, contendo somente um item.

Procedeu-se, então, a análise de fidedignidade, com a utilização do coeficiente de Cronbach, pela impossibilidade de se realizar nova pesquisa que pudesse ser comparada com os dados inicialmente obtidos. O coeficiente de Cronbach permite a interpretação quanto à

confiabilidade dos dados colhidos na pesquisa. O coeficiente α de Cronbach mede o grau de covariância de uma série de itens e varia de 0 a 1, e, quanto mais elevado se apresentar o coeficiente, maior a confiabilidade da escala. Um valor de pelo menos 0,7 reflete fidedignidade aceitável (HAIR, et al., 2005). O coeficiente α de Cronbach para os dados da pesquisa ficou em 0,933.

A Tabela 5 apresenta a estatística para o fator Remuneração e Oportunidade, com valores de média, moda e desvio padrão. Observou-se que o sistema SPSS, utilizado para a análise, considerou perdido um dos registros. Foram encontrados valores muito favoráveis à percepção dos colaboradores de que há remuneração adequada e oportunidades na empresa. A amostra para esse fator se apresenta como bimodal em torno do conceito 4=Concordo e 5=Concordo Totalmente, reforçando a ideia de forte percepção dos respondentes a respeito do construto. Existem somente três médias com posição entre o conceito 3=Nem Concordo nem Discordo, porém, bem próximas do conceito 4=Concordo, o que reforça a qualidade da percepção positiva.

Tabela 5 - Estatística do Fator Remuneração e Oportunidade

Estatística	Variáveis dos Fatores															
	1	2	3	6	8	9	10	12	16	18	19	20	21	26	27	
Válidos	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
N Desaparecidos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Média	4,03	3,92	4,06	4,53	3,91	4,01	4,14	4,23	4,05	4,40	4,10	3,87	4,40	4,14	4,39	
Moda	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
Desvio Padrão	1,026	1,036	1,030	,718	1,041	1,045	,983	,826	1,025	,799	,867	1,140	,730	,869	,781	
Mínimo	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda das Variáveis dos Fatores:

1. O Laboratório Sabin investe na identificação de funcionários com competências e experiências necessárias às atividades fins da empresa.
2. O Laboratório Sabin mensura as competências e experiências dos funcionários.
3. O Laboratório Sabin valoriza a qualificação profissional dos funcionários.
6. O Laboratório Sabin divulga as oportunidades de atuação na empresa.
8. O Laboratório Sabin possui política de encarecimento justa e acessível a todos.
9. O Laboratório Sabin tem políticas/ações claras e objetivas para preenchimento de vagas para atuação na empresa.
10. O Laboratório Sabin tem políticas/ações claras e objetivas de avaliação de desempenho.
12. O Laboratório Sabin oferece remuneração dentro dos parâmetros do mercado.
16. O Laboratório Sabin oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social.
18. O Laboratório Sabin possui administradores qualificados, com habilidades negociais e de relacionamento interpessoal elevadas.

- 19. O Laboratório Sabin oferece aos funcionários atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.
- 20. O Laboratório Sabin possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos/descomprometidos.
- 21. O Laboratório Sabin oferece ambiente de trabalho agradável e prazeroso.
- 26. O item mais importante para retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.
- 27. O Laboratório Sabin, em linhas gerais, oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa.

A Tabela 6 contempla a estatística para o fator Política de Retenção. Observando que o sistema SPSS ainda considerou perdido um dos registros. Os dados demonstram que os colaboradores percebem o valor da marca e da tradição do Sabin como fortes argumentos de Política de Retenção. A média desse item ficou bem próxima do conceito máximo da escala (5=Concordo Totalmente). As médias dos outros três itens se situam bem próximos da moda que aponta para o conceito 4=Concordo, demonstrando que os respondentes percebem esse fator positivamente.

Tabela 6 – Estatística do Fator Política de Retenção

Estatística	5. O Laboratório Sabin auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira.	11. O Laboratório Sabin possui política de remuneração diferenciada em virtude do desempenho.	13. O Laboratório Sabin oferece benefícios sociais não monetários tentadores que dificultam a saída dos melhores profissionais.	15. A marca e a tradição do Laboratório Sabin são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários no quadro por maior tempo.
Válidos	77	77	77	77
Nº Desaparecidos	1	1	1	1
Média	3,96	3,97	3,90	4,32
Moda	4	4	4	5
Desvio Padrão	1,006	1,013	1,021	0,818
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 7 demonstra os dados em relação o fator Estabilidade e Segurança. Pelas variáveis de Estabilidade, busca-se entender como os colaboradores percebem as condições para permanência na empresa, comparadas com as da concorrência. Em se permanecendo na empresa, os colaboradores, de modo geral, se declararam seguros em relação à manutenção de seus empregos. Com essas premissas, observa-se consistência derivada das variáveis do constructo. Observa-se, pela média da variável correspondente à estabilidade, que a média é superior ao conceito 4=Concordo, com moda igual a cinco. Para as outras três variáveis, a média se apresenta superior ao conceito 3=Nem Concordo nem Discordo, aproximando-se da moda do conceito quatro.

Tabela 7 – Estatística do Fator Estabilidade e Segurança

Estatística	17. O Laboratório Sabin oferece maior estabilidade e segurança no emprego, se comparado à concorrência.	23. O Laboratório Sabin possui estratégia de retenção de funcionários nos diversos segmentos da força de trabalho.	24. O item mais importante para retenção de talentos na empresa é a remuneração.	25. Os itens mais importantes para a retenção de talentos na empresa são os benefícios e vantagens não monetárias.
Válidos	77	77	77	77
Nº Desaparecidos	1	1	1	1
Média	4,27	3,61	3,34	3,55
Moda	5	4	4	3
Desvio Padrão	0,927	1,028	1,071	1,007
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

O último item da pesquisa foi tratado isoladamente, por não ter havido outras associações com o mesmo. Esse item refere-se à possibilidade de o colaborador vir a desejar sair da empresa em razão do excesso de trabalho que eventualmente vier a ser submetido. As respostas apresentadas sugerem não ser verdadeira a afirmativa. Para 42 (54,5%) respondentes, eventual desejo de sair da empresa não estaria relacionado ao excesso de trabalho, enquanto que para 23 (29,9%) o excesso de trabalho poderia ser um indicador ou motivador do desejo de deixar a empresa, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – O excesso de trabalho ou pressão de metas suscita desejos de sair da empresa

Níveis dos Conceitos	Frequência	Frequência (%)	Frequência Acumulada (%)
1	20	26,0	26,0
2	22	28,6	54,5
3	12	15,6	70,1
4	17	22,1	92,2
5	6	7,8	100,0
Total	77	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Além dos resultados estatísticos da pesquisa é de interesse conhecer a percepção dos colaboradores quanto: a) qualidade de projetos/programas de retenção de talentos; b) sugestões de possíveis melhorias em relação ao ambiente e trabalho; c) elementos que não contribuem positivamente ao ambiente de trabalho. Para tanto, foram elaboradas três perguntas com respostas abertas, o que permitia ao colaborador se manifestar livremente a respeito de suas percepções.

As respostas dos colaboradores para a questão de reconhecer os projetos/programas de benefícios da empresa como propósitos para a retenção recursos humanos foram agrupadas em três condições: Reconhecem o propósito de retenção. Dos 77 respondentes, 19 (24,7%) se posicionaram positivamente com essa assertiva; 40 (51,9%) declararam que Não Reconhecem e 18 (23,4%) não responderam a esse quesito.

A segunda questão com resposta livre ao quesito: Sugestões de possíveis melhorias em relação ao ambiente de trabalho no Sabin, os 77 respondentes assim se posicionaram: Com demandas para melhorias do ambiente de trabalho 38 (49,4%); Satisfeito com o ambiente 17 (27,1%); com a expressão “Nada a declarar”, manifestaram-se 11 (14,3%) e outros 11 (14,3%) não apresentaram resposta. Depreende-se que os respondentes, apesar de reconhecerem que o Sabin é um bom local para trabalhar, acreditam que há espaço para novas ofertas de melhorias no ambiente de trabalho.

No que se refere à terceira questão, relativa a elementos que não contribuem positivamente para o ambiente de trabalho, coletou-se as seguintes percepções: 37 (48,1%) respondem que há elementos que contribuem negativamente para o ambiente de trabalho; com a expressão “Nada a declarar”, compareceram 20 (26,0%) respondentes; não responderam ao

quesito 19 (24,7%), enquanto somente 1 (1,3%) informou que não há elementos negativos para o ambiente de trabalho. Não se buscou conhecer a qualidade dos elementos que negativamente influenciam o ambiente, mas, tão-somente, o número de manifestações que pudessem ser classificadas nas percepções acima mencionadas.

CONCLUSÃO

O presente estudo destaca a importância do Sabin, Laboratório de Análises Clínicas, com atuação na área de medicina diagnóstica, no tocante ao tema da inovação e a gestão de pessoas. Da pesquisa realizada, observa-se que o Laboratório, desde a sua criação, tem demonstrado boa forma e força no processo de gestão de pessoas, bem como no processo de inovação. O aspecto tecnológico, entretanto, em termos de equipamento de análise e pesquisa, fugiu ao escopo do presente artigo, embora há de se reconhecer que esse aspecto contribui consideravelmente nos demais processos existentes na empresa. Na gestão de pessoas, entretanto, dado que uma empresa prestadora de serviços ancora-se fortemente em pessoas, as inovações em recursos humanos se mostraram oportunas para trazer motivação e bons resultados do trabalho das diversas equipes.

A gestão de pessoas, com ênfase no “desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e comemorar”, como oportunidade de se criar valor nos processos produtivos e nos relacionamentos funcionais, tem sido a tônica de pronunciamentos do Sabin em diversos momentos da sua história.

Compreende-se tal procedimento da empresa que, dentro do espaço concorrencial, como seria para qualquer outra empresa, se vê obrigada, observados determinados limites, a manter competitividade, a buscar mecanismos que possam fazer com que as pessoas trabalhem em equipe, cooperem com a empresa e gerem retornos significativos para ela (SIQUEIRA, 2009).

Nessa linha de reflexão, Siqueira (2009) corrobora afirmando que “o comprometimento pode ser reduzido à sua dimensão organizacional e compreendido, simplesmente, como engajamento, como adesão a um projeto, como um envolvimento forte com a organização em que o indivíduo está inserido”. As análises estatísticas dos dados apresentaram forte aderência a essa reflexão uma vez que, em sua maioria, os colaboradores se manifestaram positivamente em todas as dimensões que a eles foram dadas a optar.

Os colaboradores percebem como positiva a política de retenção de recursos humanos praticados pela empresa, permitindo inferir que, entre os respondentes, o sentimento de esquecimento, menosprezo ou de obsolescência não estão presentes, pelo contrário valores como: orgulho de ser e pertencer; solidariedade; reconhecimento e oportunidade de comemorar são fortes e cultivados por colaboradores e gestores. Visto que a estatística do Fator de Remuneração e Oportunidade aponta para média, em sua maioria, em torno de 4, cujo conceito é concordo. Dados semelhantes são encontrados para o Fator Política de Retenção onde se observa médias das quatro variáveis desse construto superior ao ponto central. Da mesma forma as quatro variáveis do Fator Estabilidade e Segurança apresentam médias, também, acima do ponto central.

Embora tenha havido manifestação de que há espaço para a empresa oferecer melhorias, as demandas não se caracterizaram como elementos impeditivos para uma visão otimista quanto à administração de recursos humanos praticada na empresa.

As limitações naturais para o trabalho consistiram no recorte aplicado ao estudo e à abrangência relativamente baixa de participação dos colaboradores, e, em grande parte, à escolha da abordagem atitudinal apoiada somente nas respostas ao questionário, embora não invalide a conclusão de que a empresa desenvolve boas e inovadoras práticas na gestão de pessoas e que os benefícios colocados à disposição dos colaboradores, que os alcançam sob determinados desempenhos, são satisfatórios para aqueles que participaram da pesquisa. Para generalização, serão necessários estudos mais aprofundados que poderão, ainda, contribuir para a melhoria das relações entre geridos e gestores na empresa.

REFERÊNCIAS

AFFOLTER, Daniel. The Electronic Tourism Market Place New Challenges. Anais eletrônicos da The 5th international Conference on Information and Communication Technologies in Tourism – ENTER'98, Istanbul, Turquia, 2002. Disponível em: <www.tis.co.at/enter/>. Acesso em: 9 abr. 2012.

AUCÉLIO, Fábio; MANSSOUR, Ana. O segredo do sucesso: típicos valores femininos aplicados por duas amigas na gestão da empresa, 2009. Disponível em: <http://www.plenamulher.com.br/materias.asp?ID_MATERIA=86>. Acesso em: 18 abr. 2012.

BERNST, Fernanda Pauperio A ação da gestão de pessoas em processos de aquisições: o caso da Gerda S.A. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18967>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

CAMPANA, Gustavo A.; OPLUSTIL, Carmen P.; FARO, Lorena Brito de. J Bras Patol Med Lab. v. 47. n.4. p. 399-408, agosto 2011. Tendências em medicina laboratorial. Disponível em: <<http://www.formatoclinico.com.br/Conte%C3%BAoCient%C3%ADfico/tabid/67/articleType/ArticleView/articleId/133/Tendencias-em-medicina-laboratorial.aspx>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

CAMPOS, G.W.S. O anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso. Cad Saúde Pública, 1998. out/dez; 14 (4):1-13.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1983.

DAVILA, T. et al. As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, P. F.: Inovação e espírito empreendedor. Prática e princípios. 2a.ed. Pioneira, São Paulo, 1987.

ECOFINANÇAS. Economia e Finanças. Notícias. Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.ecofinancas.com/noticias/laboratorio-sabin-eleito-melhores-empresas-para-trabalhar/relacionadas>>. Acesso em: 5 jun. 2012.

FIGUEIREDO, D. M. et al. Estratégias adotadas pelas melhores organizações brasileiras para valorização dos colaboradores e criação de valor. In: XII SIMPEP, 2005. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?...Estrategias%20adotad...>. Acesso em: 5 jun. 2012.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUGLIOTTI, Ana Carolina S., et al. Administração Participativa como Estímulo a Motivação. Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente. Vol. 13, n. 17. 2010.

HAIR, JR. JOSEPH F., et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. O laboratório de inovação em gestão. HSM Management, v. 58, setembro-outubro 2006.

HAMEL. Gary. O Futuro da Administração. Elsevier Editora, 2007.

INVENTTA. A inovação: definição, conceitos e exemplos. Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

OECD/MANUAL DE OSLO. Os caminhos da inovação. Mensuração de atividades científicas e tecnológicas. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ed. Publicação conjunta OCDE e Eurostat, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/cap2_03_uma_estrutura.html>. Acesso em: 16 abr. 2012.

REVISTA DOM. Fundação Dom Cabral. As Mídias Sociais no Ambiente dos Negócios. Caderno Especial. N. 13. 2010.

REVISTA EXAME, PME. Ed. Abril, novembro, 2010, edição 31. Disponível em: <www.exame.com.br/revista-exame-pme>. Acesso em: 16 abr. 2012.

REVISTA VALOR ECONÔMICO. Matéria de Capa. edição de sexta-feira e fim de semana, 21, 22 e 23 de outubro de 2011.

ROCHA NETO, I. Gestão de organizações: pensamento científico, inovação, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos, ética e dimensão humana. São Paulo: Atlas, 2003.

SABIN. Laboratório Sabin de Análises Clínicas. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/index.asp>>. Acesso em: 2 mar. 2012a.

SABIN. Laboratório Sabin entre as melhores da América Latina. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=277>>. Acesso em: 30 mar. 2012b.

SABIN. Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=49>>. Acesso em: 10 abr. 2012c.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, julho-dezembro, 2004.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional. Curitiba: Juruá Editora, 2009.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.