

A IMPORTÂNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DE UM LABORATORIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

SOARES DINIZ, Paula Gabryela
paulagabryela94@gmail.com

Centro de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Oswaldo Cruz

Resumo: *Este artigo explora a visão sistêmica dentro dos laboratórios de análises clínicas, sendo composto por colaboradores contratados, por pessoa jurídica, por pessoas prestadores de serviços terceirizados. Para o laboratório se manter em meio as transformações do mercado e o aumento da concorrência, é necessário que os seus colaboradores devam ser formados por equipes consistentes e preparada para a interação do todo, sabendo que com o trabalho de equipe, podem conquistar maior eficácia e ter maior eficiência no ambiente corporativo. As necessidades do ser humano são influenciadas na sua motivação e os fazem sentir as outras necessidades. E para a motivação dos colaboradores e a sua satisfação, esse comportamento junto com a organização, e uma vez fortalecida esses termos como condições dignas, saudável, no ambiente profissional e do trabalho, tem a menor chance de o colaborador ir em busca do desligamento da corporação. No ambiente organizacional os lideranças precisam repensar na maneira de como estão liderando seus subordinados, o que torna um diferencial competitivo dentro da organização, que venha inclusive, trazendo motivação e engajamento no ambiente de trabalhando utilizando estilos de liderança adequados para cada situação e perfil do colaborador, adicionando estratégias e métodos para motivar, inspirar e consequentemente trazer maior produção dos funcionários. Assim importância da Gestão de Pessoas auxilia o laboratório de análises clínicas, a como motivar os seus colaboradores deixando-o produtivo. As ações que for abordada poderá engajar e estimular o progresso de cada um dos colaboradores, e com isso, o laboratório terá um retorno no afimco e na disposição de alcançar melhores resultados financeiro.*

Palavras-chave: Administração laboratorial, Gestão de pessoas, Gestão de laboratório, Motivação de pessoal, Desempenho de profissional

Abstract: *This article explores the systemic view within clinical analysis laboratories, consisting of hired employees, legal entities, and outsourced service providers. For the laboratory to maintain itself in the midst of market changes and increased competition, it is necessary that its employees must be formed by consistent teams and prepared for the interaction of the whole, knowing that with teamwork, they can achieve greater effectiveness and be more efficient in the corporate environment. Human needs are influenced by their motivation and make them feel other needs. And for the motivation of employees and their satisfaction, this behavior together with the organization, and once these terms are strengthened as dignified, healthy conditions in the professional and work environment, there is less chance of the employee going in search of leaving the corporation. In the organizational environment, leaders need to rethink the way they are leading their subordinates, which makes a competitive differential within the organization, which even brings motivation and engagement in the working environment using leadership styles appropriate for each situation and employee profile. , adding strategies and methods to motivate, inspire and consequently bring greater production of employees. Thus, the importance of People Management helps the*

clinical analysis laboratory, how to motivate its employees, leaving it productive. The actions that are addressed will be able to engage and stimulate the progress of each one of the collaborators, and with that, the laboratory will have a return in the dedication and willingness to achieve better financial results.

Keywords: Laboratory administration, People management, Laboratory management, Staff motivation, Professional performance.

1 INTRODUÇÃO

O laboratório de análises clínicas, é composto por colaboradores contratados (profissionais responsáveis pelas análises das amostras biológicas), por pessoa jurídica contratada (consultor), por pessoas prestadores de serviços terceirizados (limpeza, recolhimento de resíduos, logística, segurança, jardinagem, manutenção predial etc.). Tornando um organismo corporativo, onde todos possuem características distintas como a sua personalidade, e a individualidade, os desejos, os seus valores, e os seus próprios objetivos. (CARDOSO, 2021) Os colaboradores são considerados como o capital humano da organização, representando um dos pontos de mais sucesso, sendo que o grande desafio é a compatibilizar uma gestão adequada, partindo de uma combinação de formação e o desenvolvimento de talentos mais um ambiente favorável para ser alcançar as metas e visão do laboratório, assim estabelecidas. (MOTA; MINADEO, 2012)

Segundo o Chiavenato (2014, p. 6):

De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência em que há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.

Observando esse cenário, a administração do laboratório deve-se contar com colaboradores capacitados e orientados para o melhor desempenho e ações no ambiente laboratorial, e, sendo assim, é necessário preparar e atrair para o meio os colaboradores com melhores habilidades. (UNILAB - SOFTWARE PARA LABORATÓRIO, 2018) Pois para o laboratório se manter em meio as transformações do mercado e o aumento da concorrência, é necessário que os seus colaboradores devam ser formados por equipes consistentes é preparada para a interação do todo, sabendo que com o trabalho de equipe, podem conquistar maior eficácia e ter maior eficiência no ambiente corporativo. (VARELLA; REINERT JUNIOR, 2021)

Com esses desafios a gestão de pessoas ser torna pertinente ao ambiente, pois são um conjunto de práticas e políticas internas, onde a visão da administração (Recursos Humanos), tem como o seu objetivo a potencializar a capacidades dos seus colaboradores com o engajamento. (UNILAB - SOFTWARE PARA LABORATÓRIO, 2016).

Para isso ocorrer é fundamental a equipe ter a motivação, como o reconhecimento dos esforços apresentados, e ter uma valorização do papel desempenhado pelos colaboradores e o seu trabalho de equipe. Além de fazer uma avaliação de desempenho e promover treinamentos para os profissionais, que auxiliem a adquirir e atualizar os seus conhecimentos, contribuindo assim a diminuição e/ou eliminação dos erros ocorridos por déficit de informação. Sendo indispensável o treinamento de todos os envolvidos, todas as vezes que há uma atualização no método ou procedimento que será introduzido na rotina laboratorial. (MALANOTTE, 2020) É com várias as teorias para ocorrer essa compreensão dos colaboradores, porém, um dos grandes desafios observado, está em conseguir manter o comprometimento, motivação, engajamento e

a satisfação do colaborador. (CARDOSO, 2021). Para KASPARY et al.(p. 19, 2012). “Pensar em processos grupais na gestão de equipes é pensar sempre a dimensão coletiva do homem, pois os primeiros só acontecem no conjunto, no encontro humano, e a segunda só acontece numa relação entre profissionais com um objetivo em comum.”

Dessa forma onde as pessoas gerenciam, controlam, direcionam, executam e coordenam as atividades laboratoriais que têm por alcançar as metas que foram previamente estabelecidas. Onde que historicamente as organizações considerava as pessoas como apenas uma parte do processo, tendo uma rivalidade entre as partes corporativas e funcionários. Acreditando que os interesses e objetivos conjuntos não era possível a ser conciliar. Tendo em vista a evolução dessa visão, são vistas como colaboradores. Mostrando esses fatores no laboratório, tem o sentido de atingir o objetivo em paralelo com os seus colaboradores, criando uma condição de “ganhar/ganhar”, de modo simplificado: quando ambos os envolvidos ganham, ambos trabalham melhor. (VARELLA; REINERT JUNIOR, 2021)

Construir a melhor equipe e a melhor empresa: não basta cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz não somente à criação de uma força de trabalho engajada como também a uma nova e diferente organização. (CHIAVENATO; p. 12, 2014)

E ao compreender essas questões, é necessário abordar a gestão da comunicação dos colaboradores, onde a “voz”, está sob uma preocupação do administrativo para a reputação do laboratório. Adicionando essas percepções com o papel de gestão de pessoas, a voz dos colaboradores pode ser definida como a expressão de ideias, as opiniões, e sugestões ou a abordagem de alternativas, que tem como o alvo na organização ou fora dela, de poder a mudanças de estados a coisas questionáveis para um melhor dinâmica ao ambiente. Combinando a gestão da comunicação com a gestão de pessoas, tem uma forma de potencializar e exercer o controle das organizações, tanto socioideológica quanto tecnocraticamente. (WÆRAAS; DAHLE, 2020) Quando ocorre uma dificuldade na comunicação interdepartamental, os departamentos se isolam, mais se separam e brigam do que partindo a se cooperarem entre si. Isso leva a um impedimento de uma visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre a organização. (CHIAVENATO, 2014).

Ao saber a importância da gestão de pessoas, é necessário entender o papel de líder. Onde a liderança tem um processo para influenciar e conduzir a equipe para a realização dos objetivos postos a organização. Em que os líderes são as pessoas, que tem uma equipe, e tem uma posição de poder, conduzindo a equipe, por suas competências, e, pelas posições a que se ocupam. É por este motivo que se diz que os ocupantes de cargos gerenciais formam a liderança de uma organização. É essencial que os líderes enfatizarem no papel de porta-voz, pois influenciaram a percepção dos interesses externos da organização. O foco volta-se na comunicação verbal, para se moldar, manter e a reparar as percepções do caráter e atividades da organização. Mostrando que a reputação se diz respeito apenas as partes interessadas externas, sem ter a inclusão diretas dos colaboradores. As atividades, experiências e a resistência dos colaboradores, não são tradicionalmente abordadas na reputação. (WÆRAAS; DAHLE, 2020)

Os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional através de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam. A GP não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto. (CHIAVENATO; p. 59, 2014)

Portanto, os líderes dos laboratórios com o auxílio de gestão de pessoas, passam a desenvolver a sua equipe. Que tem como o significado de não apenas os presentear com a informação e apoio o essencial para elas ter novos conhecimentos, mas habilidades e competências a ser tornarem eficientes ao seu trabalho. É, primeiro, oferecer uma básica formação para novos comportamentos culturais: soluções, ideias, conceitos. Assim mudando os seus hábitos e comportamento nocivos, para mais eficaz ao que fazem, trazendo enriquecimento a suas personalidades. Para isso ocorrer, há métodos que poderão ser utilizados pelo laboratório, para o desenvolvimento de pessoal, onde se aplica, participação em cursos (workshops, seminários, simpósios), e quando as mudanças de cargo (rotação dos colaboradores, trocando de cargo, para adquirir experiências e novas vivências nos setores). Então, pode se dizer que, o desenvolvimento de pessoas não é o mesmo que treinar, mas, o desenvolvimento tem em vista o futuro, treinando as equipes de agora. (VARELLA; REINERT JUNIOR, 2021)

2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais que têm como o fundamento teórico para os estudos que vêm sendo usados nos projetos de gestão de pessoas. Trazendo assim, algumas das principais teorias utilizadas na gestão de pessoas.

2.1 Pirâmide de Maslow

O Abraham Maslow foi um psicólogo de origem americana, que ficou conhecido por estudos sobre as necessidades humanas, onde as suas pesquisas foram publicadas no artigo "A teoria da motivação humana", publicado em 1943 na revista Psychological Review, que descreveu as necessidades do ser humano são influenciadas na sua motivação e os fazem sentir outras necessidades. Sendo elas fisiológicas, segurança, social, estima e as de autorrealização. Onde esses pensamentos gerou a Pirâmide de Maslow. Auxiliando para que a liderança tenha o conhecimento para saber as necessidades dos seus colaboradores, além de saber passar as suas motivações para eles. Assim o gestor terá um tratamento para os colaboradores conforme a necessidade. (COSTA; MATOS, 2018)

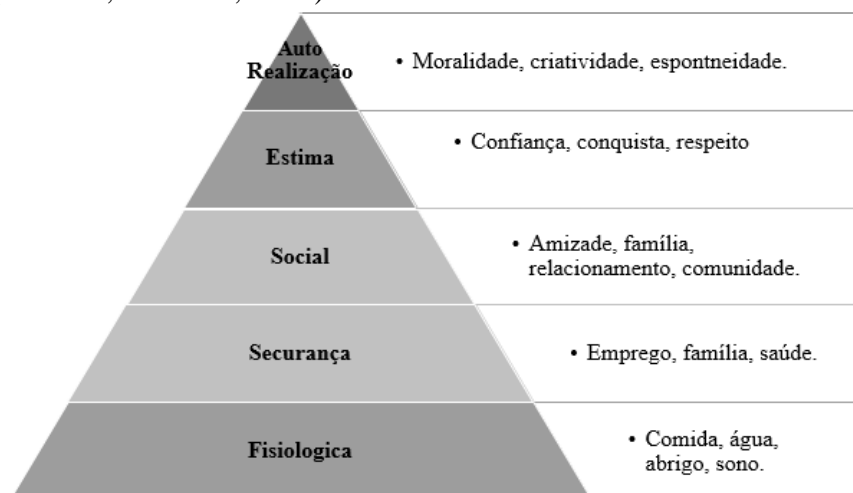


Figura 1 Esquemática da Pirâmide de Maslow. Fonte: Martins; Rigobello; Mazon,(2016)

2.2 Teoria de Herzberg

A Teoria de Herzber ou a Teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg, onde foram feitas entrevistas com 200 pessoas entre eles engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Tendo como perguntas o cotidiano dos colaboradores, com o foco na satisfação e insatisfação ao ambiente de trabalho e o que ocorrera para tal. Então o Herzber dividiu os fatores em dois: Fatores Higiênicos (Extrínsecos) e Fatores Motivacionais (Intrínsecos). Assim quando os fatores higiênicos estão como uma qualidade não desejada, os colaboradores se tornam insatisfeito, porém quando presente não é motivo de satisfação aumentar por nível considerado; e os fatores motivacionais estão presentes, os colaboradores se tonar mais empenhado e dedicadas as suas funções do que o esperado, mas quando se apresenta ausente, não causa insatisfação nos colaboradores. O objetivo e, se causa satisfação, a realização das próprias funções, as realizações destas tarefas faz o colaborador mais realizado, responsável e tendo uma capacidade de melhor executá-la. Mas por outro lado, se a insatisfação, ocorre outro extremo nos colaboradores. (SILVA; FERRAIS; AMADO; CARVALHO, 2018)

Figura 2 Teoria de Herzberg. Fonte: Silva; Ferrais; Amado; Carvalho (2018)



2.3 Capacitação de Pessoas

A capacitação de pessoas vem sendo um desafio nos laboratórios, pois está relacionado ao treinamento de pessoas na organização, que deve ser contínua, constante e ininterrupta. Mesmo que esses colaboradores sejam excelentes em seus desempenhos, algumas melhorias das habilidades e as competências são necessárias para a introduzir ou incentivar. Essa base para a capacitação, pois os programas de melhoria contínua elevam cada vez mais o desempenho, então o treinamento funciona como o catalizador para tal mudanças dos colaboradores. A equipe de gestão de pessoa deve criar um ambiente interno favorável para o treinamento com: capacitação dos colaboradores (onde novas habilidades e incentivadas), criatividade e inovação sejam privilegiadas além de ter novos conhecimentos. Sendo o ideal que o treinamento organizacional dê a oportunidade em colocar na pratica os novos conhecimentos e soluções. Assim o laboratório pode cobrar os novos conhecimentos, as novas posturas e soluções dos seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014)

2.4 Plano de Carreira em Y

O plano de carreira para ser eficaz, deve unir o objetivo da organização e os colaboradores, potencializando ambos. Seguindo a motivação dos colaboradores onde proporciona um benefício no seu desenvolvimento profissional, assim, uma ferramenta para motivação dos colaboradores. O plano de carreira é uma fração na gestão de carreira, no qual à possibilidade do colaborador de conhecer as atribuições e as suas competências relacionadas ao cargo em forma de ascensão. E sendo a primícia que consiste em um norte na profissão de cada colaborador. (MOURA; LOPES; BARBOSA, 2016)

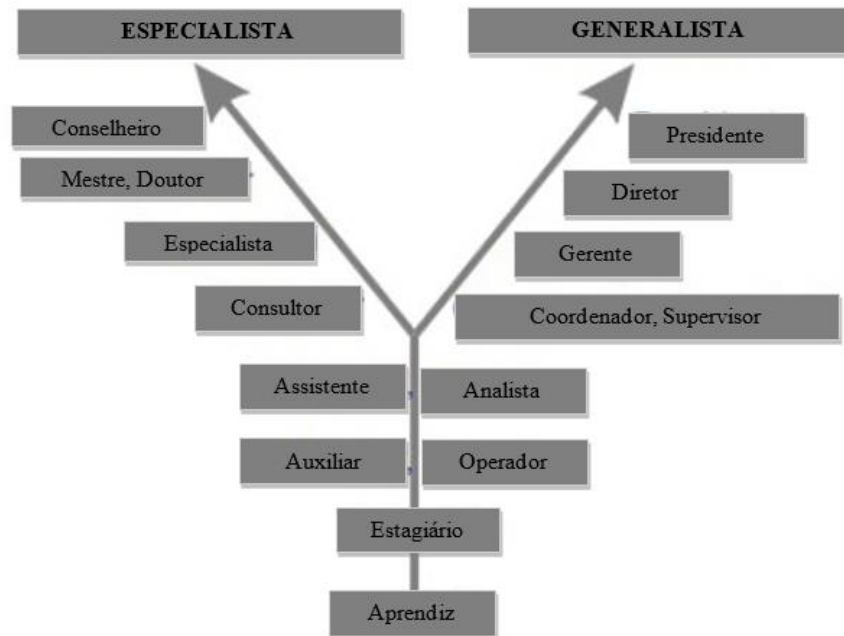


Figura 3 Plano de Carreira em Y. Fonte: Costa; Grande (2017)

E o plano de carreira em Y vêm apresentar uma estratégia para a organização, e os colaboradores que são especializados e com as habilidades e competências técnicas, possam se desenvolver na empresa. Com essa ascensão, os que estiverem com o interesse, além de ter no setor de gestão de pessoa habilidade e as competências que possa se concentrar nas atuações técnicas do meio. Então o plano de carreira em Y tem como objetivo a solução das insatisfações, frustrações dos colaboradores. Como base desta motivação, tem garantido uma flexibilidade no setor do RH, portando, os colaboradores podem optar na alocação técnica ou gerencial na sua carreira no laboratório. E essa proposta proporciona conciliar os interesses dos colaboradores e o laboratório. (COSTA; GRANDE, 2017)

2.5 Absenteísmo

Segundo o Chiavenato (2014, p. 81)

O absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido, quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente.

Na gestão de pessoas tem como ação no absenteísmo é intermediar a relação dos colaboradores e do laboratório, que nessa relação deste ato, e considerado um fator na baixa produtividade, assim, o efeito e os clientes insatisfeitos. E as causas são das mais diversas como: atestados médicos, problemas familiares, atrasos (involuntários ou por forças maiores), meio de transporte, baixa motivação, entre outros problemas. (OLIVEIRA, 2015);

E um dos planos ou ferramentas para diminuir o absenteísmo são: festas comemorativas, benefícios (vales alimentação, vale transporte, plano de saúde), gratificação etc. Porém há outros meios além dessas vantagens, como a utilização das teorias da motivação e a rotatividade de pessoas (Turnover). (SILVA; SILVA, 2017).

Organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho por meio de práticas gerenciais e culturais que privilegiem a participação, ao mesmo tempo que desenvolvam atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação. (CHIAVENATO; p. 81, 2014)

2.6 Turnover

O Turnover ou a Rotatividade de Pessoal é um sinal importante dentro do laboratório em questão, por se mostrar a saúde organizacional. Esse termo inglês pode ser traduzido também como renovação, a princípio entende-se como negativo para corporação por se tratar de uma renovação e causar custo, porém esta vista será benéfica aos negócios. (BARROS, 2019)

A rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Para compensar as saídas, as organizações passam por um processo contínuo e dinâmico de negentropia (ou entropia negativa, para manter a integridade e sobreviver). Como estão sempre perdendo energia e recursos, precisam se alimentar de mais energia e recursos para garantir o equilíbrio. (CHIAVENATO; p. 82, 2014)



Figura 4 Fatores que provoca o *Turnover*. Fonte: Barros (2019)

O ideal é a diminuição dessa rotatividade de pessoal, que está conectada ao grau de motivação dos colaboradores e à sua satisfação, esse comportamento junto com a organização, uma vez fortalecida esses termos como condições dignas, saudáveis, no ambiente profissional e do trabalho, tem a menor chance de o colaborador ir em busca do desligamento da corporação. Assim manter os colaboradores nas organizações é necessário que tenha transparência no que se refere ao plano de carreira, pois temo a consciência pelo colaborador e suas qualificações

tanto pessoal como profissional, tornará um recurso de motivação e não sentirá abalado pela rotação de pessoal. (SILVA; REIS, 2019)

Vale lembrar que a preocupação do RH a rotatividade deve ser vista com cuidado e em questão estratégica, por poder contribuir para o sucesso da empresa ou poder levar a um fracasso. E a gestão do laboratório deve ficar de olho para não ultrapassar 5% ao ano, pois levar ao prejuízo. (BARROS, 2019)

2.7 Recompensas

As recompensas pode ser dívidas em duas as financeiras e não financeiras. As financeiras podem ser diretas e indiretas. O pensamento clássico a motivação dos colaboradores era somente por um salário fixo, ou seja, uma remuneração funcional. E no pensamento contemporâneo indica que o indivíduo poderá ser motivado por vários tipos de recompensa, e as organizações pode conceder diversas formas para remunerar os colaboradores. (ALVES; SILVA; OLIVEIRA, 2017)

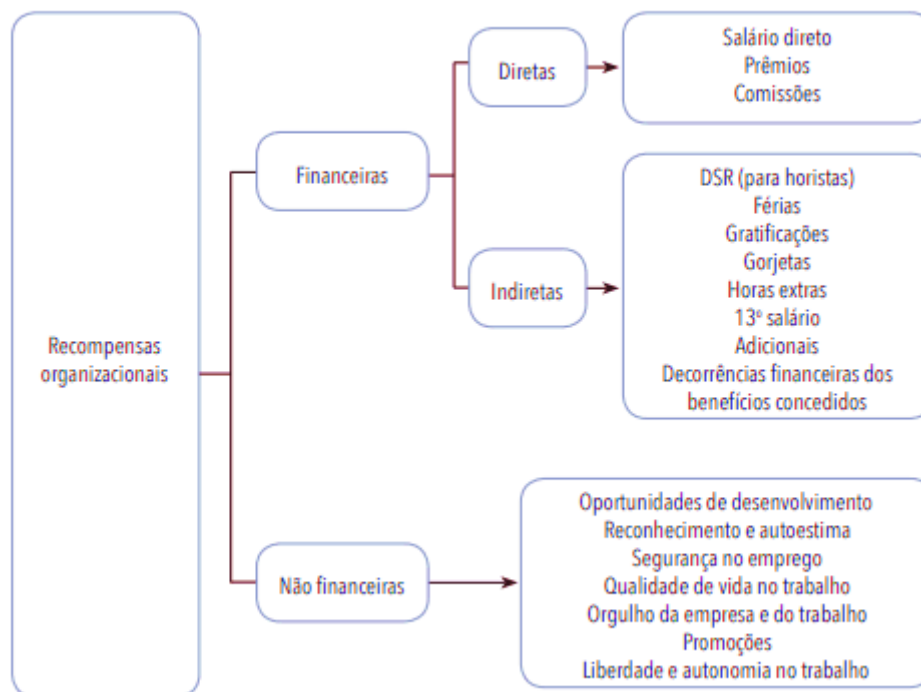


Figura 5 Tipo de recompensas. Fonte: Chiavenato (2014)

Como mostrado na Figura 5, das duas recompensas: a recompensas financeiras está envolvido o salário (dinheiro) se mostra uma fonte para motivação do colaborador, pois devido as necessidades de cada indivíduo de bens materiais, assim, o dinheiro traz à saciedade total ou parcial de cada indivíduo, mostrada na Pirâmide de Maslow, é também um estímulo para realizar as atividades solicitada a cada colaborador, que traves do empenho em executar as funções do trabalho, terá uma remuneração; e as recompensas não financeiras tem ligação com as atitudes a satisfação do colaborador, contudo que não é retribuídas por recursos financeiros, exemplo as qualidade de vida no trabalho, o crescimento profissional, reconhecimento, autorrealização etc. (CHIAVENATO, 2014)

2.8 CHEFE VS LÍDER

Após conhecer e entender as Teorias Motivacionais, precisamos compreender o papel da liderança na organização.

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam. A GP não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto. (CHIAVENATO; p. 59, 2014)

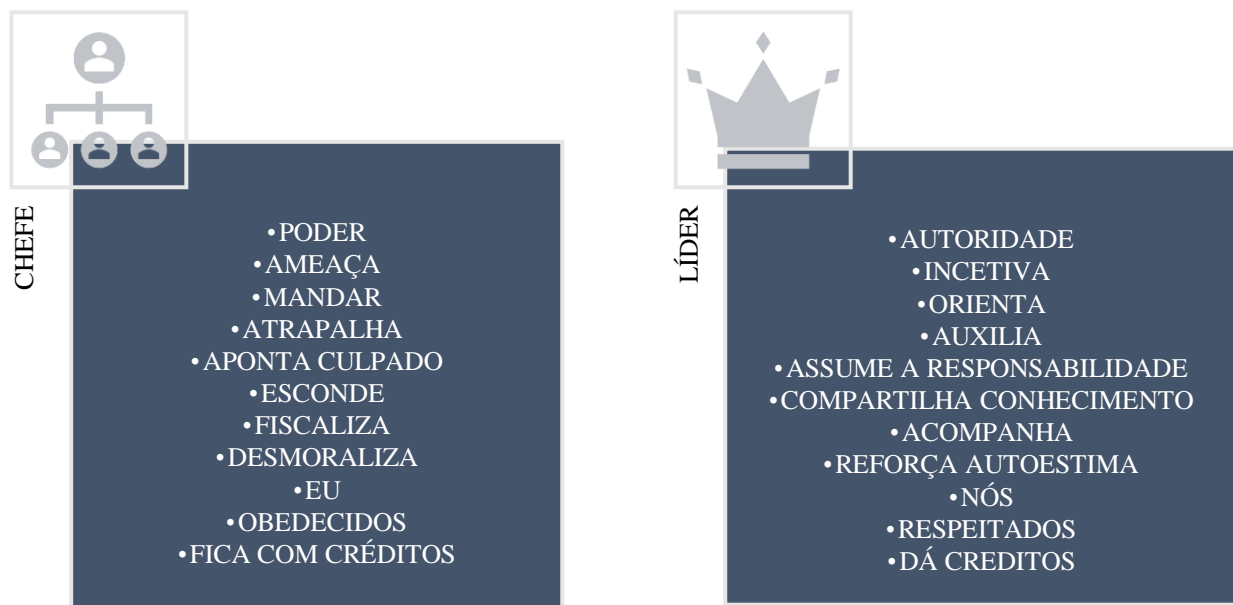


Figura 6 Diferença entre chefe e líder. Fonte: Pinheiro (2016)

O líder e chefe são encontrados na cultura organizacional. E precisamos entender as suas diferenças, por estar relacionado a organização e na graduação na gestão do laboratório. O líder estabelece e mostra os objetivos que são necessários da organização para seus colaboradores, de uma forma motivadora, onde se utiliza-se as metas, esquemas e estratégias para solucionar os problemas que venha apresentar no laboratório. O chefe a sua posição e elevada dentro da organização (poder), com o objetivo de gerenciar, e o status de ser chefe e ter o reconhecimento dentro do ambiente por experiência ou pela sua capacidade. Com esses enfoques podemos dizer que os líderes e chefes possuem as suas diferenças nas escolhas, personalidade, atitudes, além de poder de influenciar os colaboradores no local de trabalho. O chefe dirige os colaboradores, onde dependem da sua autoridade, levando o medo e se refere a ele sem determina o culpado do fracasso obtido. E o líder estar interessado em treinar os seus colaboradores, inspirando-se ao entusiasmo e a seus colaboradores trabalha em conjunto, auxiliando a identificar e conserta o fracasso. (TREIS, 2017).

No ambiente organizacional os liderança precisam repensar na maneira de como estão liderando seus subordinados, o que torna um diferencial competitivo dentro da organização, que venha inclusive, trazendo motivação e engajamento no ambiente de trabalhando utilizando estilos de liderança adequados para cada situação e perfil do colaborador, adicionando estratégias

e métodos para motivar, inspirar e conseqüentemente trazer maior produção dos funcionários. (FABINO; SILVA; SOUZA, 2019).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi abordado nessa dissertação, a importância da Gestão de Pessoas vem para auxiliar e apresentar um norte para o RH do laboratório de análises clínicas, a como motivar os seus colaboradores para deixar um ambiente organizacional mais dinâmico e produtivo. Assim as ações que foram abordadas poderão engajar e estimular o progresso de cada um dos colaboradores, e com isso, o laboratório terá um retorno no afimco e na disposição de alcançar melhores resultados, e, evitando os fracassos tanto no pessoal como no financeiro. E com bons líderes que sabem gerenciar o risco, o laboratório vai alcançar um alto patamar em relação aos outros laboratório concorrente. Podemos dizer que uma gestão de pessoa eficiente terá uma organização excelente.

Agradecimentos

Primeiramente venho agradecer a Deus por ter dado forças e capacidades de sobreviver a essa pandemia, pois foi um momento muito difícil não só para mim (creio), mas para muita gente, por muitas vezes ter o psicológico abalado. E aos meus familiares que além do apoio financeiro, me auxiliaram para que não faltasse nada para conseguir estudar nos finais de semana. E aos colegas da pós, que nos unimos tanto presencialmente como em EAD para ajudar uns aos outros. E por fim os mestres que nos ensinaram durante esses anos, nos tirando dúvida, dividindo e trocando conhecimentos durante os finais de semanas inteiros. Foi pesado mais conseguimos concluir essa etapa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Larissa Carvalho; SILVA, Adriano Victor Lopes da; OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. Motivação e Recompensas: uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa. **Id On Line. Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [s. l], v. 11, n. 35, p. 325-340, maio 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/702/1030#>. Acesso em: 21 fev. 2022.
- BARROS, Leonardo. **Turnover**:: o que é e como calcular. o Que É e Como Calcular. 2019. Tangerino. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/rh/turnover/>. Acesso em: 21 fev. 2022.
- CARDOSO, Silvia. **Gestão de Pessoas**: administração laboratorial. São Paulo: Faculdade Oswaldo Cruz, 2021. 44 slides, color, 16 cm x 9 cm. Aula da Pós-graduação de Análises Clínicas e Toxicológicas.
- COSTA, Vanessa Mendes; MATOS, Maria Cristina Pereira. IDENTIFICAÇÃO DAS CONGRUÊNCIAS DAS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS COM ÊNFASE NA GESTÃO DE PROJETOS. **Unisanta**: Business and Managemen, Santos, v. 1, n. 1, p. 15-30, out. 2018. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/1529>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- COSTA, Bárbara Regina Lopes; GRANDE, Lucília. Carreira em Y:: aplicação da metodologia em um centro tecnológico :: destaque ao eixo técnico. **Competência**, Porto Alegre,, v. 10, n. 1, p. 51-66, jul. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319072162_CARREIRA_EM_Y_APLICACAO_D_A_METODOLOGIA_EM_UM_CENTRO_TECNOLOGICO_-

SILVA, Mayara Viana Andrade da; FERRAIS, Vagner José; AMADO, Fabiana Moraes; CARVALHO, Márcia Roberta de. Motivação na Gestão de Pessoas: Estratégia para Manter os Colaboradores Motivados. **OJS/PKP**, [s. l], v. 1, n. 1, p. 1-9, nov. 2018. Disponível em: <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/113>. Acesso em: 20 fev. 2022.

SILVA, Alesandre da; REIS, Carla Rodrigues dos. **Como Reduzir o Índice de Turnover nas Empresas Melhorando as Habilidades de Gestão dos seus Líderes**. 2019. 15 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Uniesp, São Paulo, 2019. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf. Acesso em: 21 fev. 2022.

SILVA, Juliana Oliveira; SILVA, Helita Cristina. **A Motivação e sua Relação com o Absenteísmo Empresarial: um estudo de caso em empresas de São Sebastião do Paraíso - Minas Gerais**. 2017. 43 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Calafiori, São Sebastião do Paraíso, 2017. Disponível em: <http://calafiori.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/A-MOTIVA%C3%87%C3%83OE-SUA-RELA%C3%87%C3%83OCOM-O-ABSENTE%C3%84SMO-EMPRESARIAL.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2022.

TREIS, Manoella Cará. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 6, n. 9, p. 54-72, dez. 2017. ISSN:2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/lideres-x-chefes#21-Characterizacao-dos-Lideres-e-Chefes>. Acesso em: 21 fev. 2022.

UNILAB - SOFTWARE PARA LABORATÓRIO (Londrina) (org.). **Gestão de pessoas no laboratório: 5 práticas essenciais**. 2016. Disponível em: <https://www.unilab.com.br/gestao-laboratorial/gestao-de-pessoas-no-laboratorio-5-praticas-essenciais/>. Acesso em: 22 nov. 2021.

UNILAB - SOFTWARE PARA LABORATÓRIO (Londrina) (org.). **Qual a função dos profissionais de laboratório?** 2018. Disponível em: <https://www.unilab.com.br/materiais-educativos/artigos/qual-a-funcao-dos-profissionais-de-laboratorio-entenda-aqui/>. Acesso em: 22 nov. 2021.

VARELLA, Jessica de Albuquerque; REINERT JUNIOR, Adival José. O Papel da Gestão de Pessoas no Desenvolvimento de Equipes de Trabalho. **Multidisciplinary Scientific Journal: Núcleo do Conhecimento**, [S.I], v. 14, n. 4, p. 153-169, abr. 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-gestao>. Acesso em: 22 nov. 2021.

WÆRAAS, Arild; DAHLE, Dag Yngve. When reputation management is people management: Implications for employee voice. **European Management Journal: ELSEVIER**, Noruega, v. 38, n. 2, p. 277-287, abr. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237319301045>. Acesso em: 25 nov. 2021.