

# TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG: A RELEVÂNCIA DOS FATORES PARA OS TÉCNICOS EM ENFERMAGEM DA SALA DE RECUPERAÇÃO DO HOSPITAL “X” DE PORTO ALEGRE/RS

Rejane Rodrigues Pereira<sup>1</sup>  
Ms. Luciana Franco Barbosa<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar quais os fatores que pesam para os colaboradores permanecerem trabalhando na organização. Intenciona-se estabelecer, fundamentado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o fator que ratifica e supre as necessidades dos colaboradores. Serão descritos, inicialmente, o perfil dos colaboradores que farão parte do escopo da pesquisa com perguntas direcionadas, e, na sequência, a utilização de frases, as quais receberam um grau de relevância, conforme a percepção dos colaboradores. Assim, serão verificados os itens, bem como a correlação dos itens entre si para estabelecer o núcleo de fatores mais representativo para o grupo de colaboradores que participaram da pesquisa. No transcorrer do artigo, serão abordados temas relativos que podem auxiliar na compreensão das respostas obtidas na pesquisa, como: teorias administrativas com foco nas teorias das relações humanas, motivação e comportamento organizacional. Em termos de estruturação, esta pesquisa apresenta-se de forma exploratória, com a utilização de procedimento técnico característico de um estudo de caso com revisão bibliográfica como arcabouço teórico. O problema é de abordagem quantitativa com o método dedutivo. Utilizaram-se um questionário semiestruturado, primeiramente, e um conjunto de vinte frases para avaliação, com a Escala *Likert*, estruturadas e fechadas. A primeira foi aplicada à gestora da Sala de Recuperação, e a segunda, aos profissionais técnicos em enfermagem que atuam na assistência pós-operatória de cirurgias – na Sala de Recuperação – em uma instituição de saúde, constituindo, assim, uma amostra de cunho não probabilístico, sendo a análise realizada de forma interpretativa. Desse modo, observou-se que os funcionários que desenvolvem suas atividades na sala de recuperação do hospital estabelecem como relevante a predominância dos fatores higiênicos sobre sua decisão em trabalhar numa instituição de saúde. No entanto, o sentimento de orgulho do fator motivacional tem forte relevância para praticamente todos os que colaboraram com a pesquisa. Portanto, apesar de partir-se do princípio de que os trabalhadores desta instituição buscam trabalhar exclusivamente por fatores motivacionais, neste presente estudo, identificou-se a prevalência dos fatores higiênicos com um peso maior da relevância da decisão sobre o desenvolvimento do trabalho.

**Palavras-chave:** Motivação, Fatores motivacionais, Fatores higiênicos.

## ABSTRACT

This article aims to identify which factors weigh for employees to remain working in the organization. Intending to establish, based on Herzberg's Theory of Two Factors, the factor that ratifies and meets the needs of employees. We will initially describe the profile of employees who will be part of the scope of the research with some targeted questions, and

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso Tecnólogo em Gestão Hospitalar – FAMED. [rejanerodriguespereira@gmail.com](mailto:rejanerodriguespereira@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora orientadora da Faculdade Menino Deus – FAMED. [lucianafrancobarbosa@gmail.com](mailto:lucianafrancobarbosa@gmail.com)

subsequently the use of phrases, which received a degree of relevance, according to the perception of employees. Thus, we verified the items, as well as the correlation of the items with each other to establish the most representative nucleus of factors for the group of collaborators who participated in the research. In the course of the article, relative topics will be addressed that can help in understanding the answers obtained in the research, such as: some administrative theories focusing on the theories of human relations, motivation and organizational behavior. In view of the structuring, this research presents itself in an exploratory way, with the use of a technical procedure characteristic of a case study with the bibliographic review as a theoretical framework. The problem is quantitative approach with the deductive method. Two questionnaires were used, one semi-structured and the other structured and closed, which were applied to technical nursing professionals working in the postoperative care of surgeries – in the Recovery Room – in a health institution, thus constituting a sample of a non-probabilistic nature, and the analysis, being performed in an interpretative way. Thus, it was observed that employees who carry out their activities in the hospital's recovery room establish as relevant the predominance of hygienic factors about their decision to work in an institution. However, the feeling of pride of the motivational factor has strong relevance for virtually everyone who collaborated with the research. Therefore, despite starting from the principle that the workers of this institution seek to work exclusively for motivational factors, in this present study, the prevalence of hygienic factors (unsatisfactory) with a greater weight was identified on the relevance of the decision on the development of work.

*Keywords: Motivation, Motivational factors, Hygienic factors.*

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, por muito tempo, a oferta de serviços de saúde se revestiu de aspectos assistencialistas e beneficentes, bem mais do que humanistas, quando os indivíduos eram vistos, exclusivamente, como dependentes e subordinados às ações restritivas de combate às doenças empreendidas pelo Estado.

Este cenário começou a ser alterado no início dos anos 80 e se firmou quando da promulgação da Lei 8080 em 1990<sup>3</sup>, que determinou as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, com ênfase nos itens III, IV e V do artigo 7º, onde estão expostos princípios de humanização.

Em se falando de humanização, atualmente há um grande movimento se apresentando nas mais diversas áreas de atuação, cujo foco estabelece a busca individual das questões que fundamentam a motivação dos profissionais no desenvolvimento de suas atividades laborais.

---

<sup>3</sup> Lei 8.080 DE SETEMBRO DE 1990 – Art. 7º As ações e serviços públicos de saúde e os serviços privados contratados ou conveniados que integram o Sistema Único de Saúde (SUS), são desenvolvidos de acordo com as diretrizes previstas no art. 198 da Constituição Federal, obedecendo ainda aos seguintes princípios: [...] III – preservação da autonomia das pessoas na defesa de sua integridade física e moral; IV – igualdade da assistência à saúde, sem preconceitos ou privilégios de qualquer espécie; V – direito à informação, às pessoas assistidas, sobre sua saúde. (Planalto, 2019)

Muito se escuta e se lê sobre identificar seus valores, para compreender exatamente o que move as pessoas a realizar suas atividades e até mesmo rever-se diante de si e da instituição onde desempenham seu trabalho.

Cada vez mais, as instituições estão buscando aprimorar os conhecimentos de seus colaboradores com trabalhos de consultoria, bem como a implementação de cursos de “coach” para suas lideranças, com o propósito de buscar o engajamento de todos como uma equipe. No entanto, há algo que necessita de maior observação. O engajamento de colaboradores é um trabalho complexo, pois perpassa pelo grau de importância e relevância que o colaborador estabelece sobre fatores motivacionais para si.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é identificar a percepção dos colaboradores sobre a relevância de fatores motivacionais nas escolhas pela instituição de trabalho. Através do questionário, realizou-se a verificação e a análise sobre as respostas apresentadas pelos colaboradores, correlacionando-as aos fatores motivacionais de Herzberg.

A curiosidade em compreender o grau de relevância dos fatores que motivam os profissionais técnicos em enfermagem, que atuam diretamente com pacientes pós-cirúrgicos, a desenvolverem suas atividades laborativas, foi o principal estimulante para a realização desta pesquisa.

Assim, cabe, neste momento, apresentar o questionamento do problema desta pesquisa: *Qual é a percepção que os colaboradores possuem sobre a relevância dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg?* Vale referir, também, que se parte da premissa de que a concentração do grau de relevância será em maior proporção nos fatores motivacionais.

O artigo compreende, em sua apresentação, cinco tópicos; no primeiro, referencia-se a introdução; no segundo, serão apresentados os principais autores e as teorias que proporcionarão a base do conhecimento literário e bibliográfico sobre as teorias administrativas relevantes ao objetivo do artigo, bem como a respeito de gestão de pessoas e motivação. No terceiro tópico, será apresentada a metodologia utilizada, seus procedimentos e o tipo de estudo. Em continuidade, no quarto tópico, está a apresentação dos resultados obtidos, os quais subsidiaram informações relevantes que explanaram a percepção dos colaboradores sobre os fatores motivacionais. Posteriormente, está a apresentação do quinto e último tópico, o qual discorre sobre as considerações finais da pesquisa realizada.

Diante do exposto, acredita-se que o presente estudo possui grande teor informacional para o meio acadêmico, para os colaboradores de um modo geral, além das organizações. Qualquer organização que necessite empregar colaboradores para o desenvolvimento da atividade fim da mesma, deve preocupar-se em estabelecer uma sinergia entre as necessidades

que a empresa possui sobre o colaborador e as do próprio colaborador. Isso pode minimizar situações complexas para a empresa, como: *tur-over*; absenteísmo; licenças de saúde desnecessárias; insatisfação profissional; e problemas de clima organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Organizações e Organizações de Saúde**

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAANE, 1994, p. 30).

Uma organização é um sistema composto por atividades humanas de diversos níveis, constituindo um conjunto complexo e multidimensional de personalidades, pequenos grupos, normas, valores e comportamentos, ou seja, um sistema de atividades conscientes e coordenadas de um grupo de pessoas para atingir objetivos comuns. (Chiavenato, 1995)

Conforme classificação das instituições por Carneiro (2012), as instituições de saúde podem estar distribuídas entre os três setores: público, nas três esferas de governo; privado, onde quaisquer profissionais são habilitados para empreender e prestar assistência de saúde; e o terceiro setor que compreende instituições que buscam desenvolver assistência à população sem fins lucrativos, alicerçados em um viés social.

Esta classificação, que engessa a caracterização das instituições, também contribui para uma estrutura que pode ser extremamente burocrática devido às responsabilidades que as cercam no tocante à vida dos indivíduos, pois, frente à realidade de uma organização de saúde, como uma das estruturas mais complexas dentre as organizações comerciais, o ambiente compreende a coexistência de diferentes grupos de trabalho que realizam práticas peculiares, estabelecidas por regras, regulamentos, normas e legislações, que subordinam os processos de trabalho e a assistência aos pacientes na busca do resultado assistencial ao usuário do serviço. (ALMEIDA, 2011)

Em concordância, Rios (2007, p. 28) refere que as instituições de saúde são caracterizadas pela “[...] rigidez hierárquica, controle, ausência de direito ou recurso das decisões superiores, forma de circulação da comunicação apenas descendente, descaso pelos aspectos humanísticos e disciplina autoritária”.

No entanto, independentemente do tipo de instituição bem como da caracterização exposta por Rios (2007), já referido acima, o grupo de profissionais constitui as “engrenagens” funcionais da empresa, os quais são vitais para a manutenção e equilíbrio entre os meios e os fins da assistência.

As organizações de saúde, ao longo do processo histórico, vêm se reinventando para poder realizar a assistência à saúde da população. Apesar das novas formatações e dos planejamentos, a necessidade constante e eminente sobre estas instituições pesa sobre o grupo de colaboradores que estarão frente aos clientes/pacientes prestando a assistência desejada e essencial ao restabelecimento das condições de saúde destes. Assim, o grupo de pessoas organizado deve sentir-se participante e integrante do movimento imprescindível para a obtenção do objetivo maior da instituição.

De acordo com Chiavenato (1995), a interdependência de uma organização e o seu meio envolvente é uma condicionante essencial, especialmente no caso das organizações de saúde, as quais estão sujeitas às numerosas e mutáveis influências, nomeadamente:

- Demográficas e de mobilidade;
- Econômico-financeiras;
- Sociais e culturais;
- Legislativas;
- Tecnológicas e funcionais.

Verifica-se, assim, que as organizações hospitalares são sistemas complexos compostos por diversos departamentos e profissões, tornando-as, sobretudo uma organização de pessoas confrontadas com situações emocionalmente intensas, tais como vida, doença e morte, as quais causam ansiedade e tensão física e mental. A caracterização funcional de uma organização hospitalar faz com que ela seja considerada um sistema social aberto, onde estão atuando outros subsistemas técnicos representados pelas especializações dos conhecimentos e habilidades de profissionais como médicos, enfermeiros, psicólogos, nutricionistas entre outros.

Em consequência, nenhuma pessoa ou grupo é responsável completamente pelo sucesso ou pela qualidade da experiência completa do paciente, uma vez que os profissionais são responsáveis por parte do processo, não havendo uma prestação de contas de todo o ciclo.

Segundo Marinho (2001), os hospitais são organizações profissionais, que, para tudo funcionar, dependem da capacitação e do conhecimento de seus executores. Portanto, os seus resultados não podem ser facilmente medidos ou padronizados, uma vez que dependem fortemente da relação profissional/usuário.

Os hospitais são típicas organizações prestadoras de serviços, de grande utilidade e importância para a comunidade em geral. Além de algumas pessoas terem como trabalho o cotidiano hospitalar, é lá que muitas outras buscam ajuda nos momentos fundamentais – e também nos mais difíceis – de suas vidas. Nessas organizações, o trabalho é marcadamente complexo, compreendendo grupos profissionais com diferentes capacitações e formações, mas que estão organizados, predominantemente, em torno de uma base hierárquica composta de especialidades e por especialistas em setores de operação médica, técnica e administrativa.

### 2.1.1 Sala de Recuperação

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), no ano de 2008, foram realizadas cerca de 234 milhões de intervenções cirúrgicas, com média de uma cirurgia a cada 25 pessoas. Destas, estima-se que ocorreram sete milhões de complicações e dois milhões de mortes, sendo que 50% dessas mortes e complicações eram evitáveis, o que sugere que, mesmo com o intuito de salvar vidas, as falhas de segurança nos procedimentos cirúrgicos podem causar danos importantes ao paciente, como a invalidez ou a morte. (FERRAZ *apud* MONTEIRO, MELO, AMARAL e PRADO, 2014, p. 99)

Diante da referência anteriormente realizada, percebe-se o grau de importância e relevância deste setor em uma instituição hospitalar que realiza intervenções cirúrgicas, bem como a capacidade técnica e habilidades necessárias aos profissionais que realizam o acompanhamento da evolução dos pacientes pós-operatórios.

O Centro de Recuperação Pós-Anestésico, também denominado de Sala de Recuperação (SR), é o local destinado ao atendimento intensivo do paciente, no período que vai desde sua saída da Sala de Operação até a recuperação da consciência, eliminação de anestésicos e estabilização dos sinais vitais. Os objetivos e vantagens do Centro de Recuperação Pós-Anestésico incluem prevenção e detecção precoce das possíveis complicações pós-anestésicas e pós-cirúrgicas, assistência de enfermagem especializada a pacientes submetidos a diferentes tipos de anestésias e cirurgias, maior segurança ao paciente, equipe médica e de enfermagem, racionalização de pessoal, eficiência dos recursos humanos e utilização de terapêuticas especializadas, além de servir de campo de aprendizagem para alunos da área da saúde. Drain e Shipley (1981) citam que o objetivo básico da sala de recuperação é a avaliação crítica dos pacientes em pós-operatório com ênfase na previsão e prevenção de complicações que resultam da anestesia ou do procedimento cirúrgico.

As atividades que fundamentam a funcionalidade da sala de recuperação são a avaliação e evolução do estado dos pacientes em pós-operatório, com ênfase na previsão e prevenção de complicações que resultam da anestesia ou do procedimento cirúrgico.

Complementando, conforme Nunes, Mattos e Matia (2014, p. 130)

[...] o paciente fica vulnerável às complicações dos sistemas respiratório, cardiovascular, termorregulador, tegumentar, sensorial, locomotor, urinário, digestório e imunológico, além do estado emocional. [...] o paciente pode apresentar alterações da pressão arterial sistêmica, da frequência cardíaca e dos movimentos respiratórios, bem como temperaturas anormais, processo mental alterado, dor, náusea e vômito.

Com relação aos recursos humanos, este é um setor em que é necessário que os profissionais de enfermagem tenham formação específica para atender aos objetivos do atendimento, ou seja, cuidados intensivos ou semi-intensivos. (ROMERO, *et al.*, 2012)

Ajudar o paciente e a família a compreenderem seu problema de saúde e a prepararem-se para o ato anestésico cirúrgico proposto e suas consequências; diminuir ao máximo os riscos inerentes ao ambiente específico do centro cirúrgico e da sala de recuperação pós-anestésica; utilizar os materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento dos procedimentos de preparo anestésico para a cirurgia; e colaborar na consecução desses procedimentos são atividades essenciais aos profissionais técnicos em enfermagem que executarão suas atividades na sala de recuperação.

### 2.1.2 Técnicos em Enfermagem

Técnicos em enfermagem são formados em cursos de até dois anos; a maioria tem que trabalhar para pagar sua graduação, que inclui apenas alguns meses de parte prática. Representam mais de 75% dos profissionais da assistência [...] e recebem em média um salário mínimo e meio mensal, para uma jornada de 12 horas, a cada dois dias. (GUARISCHI, 2016, s/p)

A enfermagem é uma profissão cujo objetivo principal é zelar pela saúde e bem-estar do indivíduo e da sua coletividade. Ela atua na promoção, proteção, recuperação da saúde e reabilitação das pessoas, respeitando os preceitos éticos e legais no cuidado do ser humano. (Pizzoli, 2005)

O profissional Técnico em Enfermagem é capacitado para trabalhar em integração com equipes para o desenvolvimento de ações de recuperação, promoção, reabilitação e prevenção da saúde coletiva e individual. O Técnico está sempre sob supervisão do Enfermeiro. É uma área com um campo de atuação bem variada, em que o profissional pode

executar sua profissão em creches, clínicas, hospitais, atendimento a domicílio, escolas entre outros.

Esta profissão engloba atividades e responsabilidades conforme consta da DRH:

Executar ações assistenciais de enfermagem, sob supervisão, observando e registrando sinais e sintomas apresentados pelo doente, fazendo curativos, ministrando medicamentos e outros; executar controles relacionados à patologia de cada paciente; coletar material para exames laboratoriais; auxiliar no controle de estoque de materiais, equipamentos e medicamentos; operar aparelhos de eletro diagnóstico; cooperar com a equipe de saúde no desenvolvimento das tarefas assistenciais, de ensino, pesquisa e de educação sanitária; fazer preparo pré e pós operatório e pré e pós parto; auxiliar nos atendimentos de urgência e emergência; circular salas cirúrgicas e obstétricas, preparando a sala e o instrumental cirúrgico, e instrumentalizando nas cirurgias quando necessário; realizar procedimentos referentes à admissão, alta, transferência e óbitos; manter a unidade de trabalho organizada, zelando pela sua conservação, comunicando ao Enfermeiro eventuais problemas; auxiliar em serviços de rotina da Enfermagem; colaborar no desenvolvimento de programas educativos, atuando no ensino de pessoal auxiliar de atividades de enfermagem e na educação de grupos da comunidade; verificar e controlar equipamentos e instalações da unidade, comunicando ao responsável; auxiliar o Enfermeiro na prevenção e controle das doenças transmissíveis em geral, em programas de vigilância epidemiológica e no controle sistemático da infecção hospitalar; auxiliar o Enfermeiro na prevenção e controle sistemático de danos físicos que possam ser causados a pacientes durante a assistência de saúde; desempenhar tarefas relacionadas a intervenções cirúrgicas médico-odontológicas, passando-o ao cirurgião e realizando outros trabalhos de apoio; conferir qualitativa e quantitativamente os instrumentos cirúrgicos, após o término das cirurgias; orientar a lavagem, secagem e esterilização do material cirúrgico; zelar, permanentemente, pelo estado funcional dos aparelhos que compõem as salas de cirurgia, propondo a aquisição de novos, para reposição daqueles que estão sem condições de uso; preparar pacientes para exames, orientando-os sobre as condições de realização dos mesmos; registrar os eletrocardiogramas efetuados, fazendo as anotações pertinentes a fim de liberá-los para os requisitantes e possibilitar a elaboração de boletins estatísticos; auxiliar nas atividades de radiologia, quando necessário; executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e programas de informática; e executar outras tarefas para o desenvolvimento das atividades do setor, inerentes à sua função.

## 2.2 Dois Teóricos da Motivação

Para ter-se maior compreensão sobre aspectos que serão a base da presente pesquisa, faz-se necessário buscar alguns fundamentos teóricos sobre motivação, estudados dentre as teorias administrativas da *escola behaviorista*.

Conforme Chiavenato (1999, p. 50-51), as teorias fundamentadas nas pessoas estão compreendidas pelas teorias das relações humanas e pela teoria comportamental, sendo esta última responsável por “[...] novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteraram completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável”.



Mattar Neto (2004) refere que as escolas que fundamentam esta pesquisa fazem parte de um grupo que estudou questões relativas ao desenvolvimento e mudanças das organizações através de estudos laboratoriais, enquadrando-os (Maslow e Herzberg) como teóricos focados na fundamentação sobre os aspectos que esclareçam a motivação humana no desenvolvimento das atividades laborais.

Justifica-se a importância destas teorias, principalmente, por serem as propulsoras da busca da resposta sobre o problema que estimulou e instigou a elaboração da ferramenta de pesquisa. No Quadro 1, uma breve relação das teorias pertinentes ao presente trabalho de pesquisa.

**Quadro 1: Relação Estratificada das Teorias Motivacionais**

Linha ou Autoria	Caracterização	Fator Motivacional
Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.
Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.
Mc Gregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.
Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.

Fonte: Adaptado de Bueno (2002).

Poder-se-ia referir neste quadro uma maior extensão de linhas ou autores relacionados, mas, como a base do desenvolvimento das perguntas do instrumento de pesquisa foi sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg, torna-se pertinente não estender muito sobre outras teorias, o que possivelmente tornaria a leitura do presente exaustiva.

No entanto, cabe fazer-se referência ao posicionamento antagônico de Bergamini (1990), a qual afirma que as concepções dos estudos desenvolvidos por Herzberg (Dois Fatores), Pavlov (Reflexo Condicionado), Thorndike (Lei do Efeito), e Skinner (Teoria do Reforço), não são consideradas dentro dos preceitos do que deve ser realmente compreendido como Motivação. Serão feitas inclusões sobre as concepções da autora nas considerações finais da presente pesquisa.

Não se pode deixar de mencionar, também, mesmo que de forma breve, sobre Taylor e Mayo, pois ambos apresentaram suas interpretações sobre motivação. Conforme Mattar Neto (2004, p. 277), “[...] a motivação do empregado era do *homo economicus* [...]; para Mayo, os

empregados eram pessoas motivadas pela necessidade de ‘estar junto’, de ‘ser reconhecido’, de receber uma boa comunicação”.

### 2.2.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow realizou, ao longo de suas pesquisas como sociólogo, “descobertas acerca da motivação e da personalidade, que transcenderam a psicologia acadêmica tradicional e se estenderam para os campos mais vastos da gestão e do marketing” (BUENO, 2002, p. 8-9). Com sua visão socialista, e diante de uma perspectiva de não dissociar elementos pessoais de elementos sociais, sob um formato multidimensional e dinâmico, conseguiu estabelecer que a motivação das pessoas é um processo para a conquista da satisfação de algo identificado e estabelecido como necessário pelo indivíduo, para ele mesmo.

Maslow foi o criador da Pirâmide das Necessidades. Essa pirâmide, conforme a Figura 1, é muito estudada nos diversos cursos, cujos conhecimentos estejam relacionados à compreensão do funcionamento relacional humano.

**Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow**



Fonte: Periard (2011)

A divisão das necessidades em cinco – Fisiológicas, Segurança, Sociais, Status-Estima e Autorrealização –, representa a ordenação das mesmas em forma evolutiva, as quais são conquistadas uma após a outra, sendo a conquista de todos os aspectos compreendidos na antecessora, imprescindível para iniciar a motivação para a próxima necessidade, a qual também possui vários aspectos que a compõem.

Não se pretende fazer uma grande explanação sobre todas as teorias, nem tampouco referir todas; objetiva-se referir as teorias que mais diretamente são compreendidas como bases para a compreensão dos objetivos da presente pesquisa. Assim o foco será a referência à

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, sob a qual foram elaborados os questionamentos da presente pesquisa, dando suporte à estruturação das análises subsequentes às respostas.

### 2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, formado em psicologia, atuava como consultor, além de ser professor universitário. Ao desenvolver sua teoria, percebeu que as necessidades humanas vinculadas ao desenvolvimento de atividades laborativas centravam-se nas questões intrínsecas à auto-estima e à autorrealização. Diante de suas percepções sobre a motivação no trabalho, identificou que o enriquecimento de cargos é a principal forma de satisfazer a estas duas necessidades complexas.

O comportamento humano no ambiente do trabalho é orientado e está diretamente relacionado a dois grupos de fatores, os quais são estabelecidos como: Higiênicos (insatisfacientes) e Motivacionais (satisfacientes). Vide Quadro 2.

**Quadro 2: Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg**

<b>Fatores que levam à insatisfação</b>	<b>Fatores que levam à satisfação</b>
<b>(Fatores Higiênicos)</b>	<b>(Fatores Motivacionais)</b>
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Elaina (2011, s/p)

Os fatores de Herzberg apresentam uma relação direta e de contraponto; o autor classifica como fatores higiênicos aspectos que geram insatisfação, ou seja, são fatores que influenciam de forma negativa a percepção sobre a empresa, sobre o contexto e local onde o profissional irá desempenhar suas atividades de trabalho.

No tocante aos fatores motivacionais, estão relacionados os critérios que considera como reais potencializadores de sentimento de satisfação aos profissionais em suas atividades propriamente ditas. Estão diretamente relacionados às questões de reconhecimento e crescimento como profissional que possui sua relevância reconhecida pela sua competência e habilidade.

Os fatores satisfacientes<sup>4</sup> e os insatisfacientes<sup>5</sup> não suprimem um ao outro, ou seja, não significa que, se você possuir mais fatores insatisfacientes no trabalho, tendo fatores satisfacientes, estes últimos não reverterão a percepção dos primeiros. E vice-versa. Para que um indivíduo possua vontade individual de realizar alguma tarefa num ambiente laborativo, a forma mais assertiva para isto é proporcionar satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores (vinculados ao sentimento de satisfação).

E esta satisfação ocorre devido ao enriquecimento da tarefa, ou seja, o aumento da responsabilidade bem como do desafio do trabalho.

### **2.3. Motivação**

O tema Motivação apresenta-se como um conceito cada vez mais relevante quando tratamos do comportamento humano dentro das organizações. A motivação é um fator chave na busca pelo sucesso de qualquer negócio. Todavia, apesar da motivação ser uma ação geradora do desenvolvimento humano, nem sempre ela é encontrada no ambiente de trabalho, criando insatisfação e baixa produtividade.

A palavra motivação vem da palavra “mobil” que significa mover e “-ção” significa ação, ou seja, os motivos que levam as pessoas a determinadas ações. Segundo o Dicionário Aurélio on-line, Motivação é o “Ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo: os elogios serviram de motivação para melhorar. [Psicologia] Reunião das razões pelas quais alguém age de certa forma; processo que dá origem a uma ação consciente”. A palavra motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, por qualquer razão que seja.

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. “A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo”. (BERGAMINI, 1988, p. 64) Motivação é uma força interna, que se encontra dentro de cada um, nasce das suas necessidades. Como refere Bergamini (1990), as emoções propiciam o movimento para a busca de satisfações por condicionantes extrínsecos, e a motivação pelas necessidades

---

<sup>4</sup> **Satisfacientes** – termo utilizado por Herzberg para designar os condicionantes que determinou como motivacionais.

<sup>5</sup> **Insatisfacientes** – termo utilizado por Herzberg para designar os condicionantes que determinou como higiênicos.

extrínsecas que podem estar vinculadas aos fatores externos; no entanto, só serão fatores de busca, caso acendam as emoções. Para poder-se compreender, segue a citação: “A necessidade não satisfeita é a sede e nela reside a motivação, não no fator de motivação que é a água; não se pode confundir o fator de satisfação (água) com a necessidade em si mesma (sede)”. (BERGAMINI, 1990, p. 30)

O comportamento humano sempre é motivado, sempre há uma necessidade a ser seguida. Isto torna esta questão fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos individuais, dos vinculados aos cargos, das instituições e empresas, bem como dos próprios países.

A partir deste princípio, conforme Handy *apud* Bergamini (1990), as instituições estabelecem suas atividades em busca de compreender a forma de influenciar e assim obter o poder de controlar o comportamento dos colaboradores para alcançar os objetivos socioeconômicos das empresas.

Conforme Kondo (1991), o problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam. Além de que “[...] cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional”. (BERGAMINI, 1990, p. 29)

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que ainda existe muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação.

Sendo assim, ao discorrer sobre as teorias e versar sobre motivação, é importante que se faça a conexão: motivação nos serviços de saúde. Para tanto, não se pode excluir uma questão de primordial importância para relativizar o fator motivação e a assistência dos profissionais de saúde, o que se relaciona diretamente com a Política Nacional de Humanização (PNH).

Em 2001, o Ministério da Saúde criou o Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar (PNHAH), revisando-o em 2003 quando lançou a Política Nacional de Humanização (PNH)<sup>6</sup>, que estendeu a humanização do atendimento. Contudo, mesmo ante as

---

<sup>6</sup> A PNH estimula a comunicação entre gestores, trabalhadores e usuários para construir processos coletivos de enfrentamento de relações de poder, trabalho e afeto que muitas vezes produzem atitudes e práticas desumanizadoras que inibem a autonomia e a corresponsabilidade dos profissionais de saúde em seu trabalho e

políticas voltadas à humanização, averiguou-se que, em muitas organizações de saúde, existe a desvalorização dos trabalhadores de saúde, além da precarização das relações de trabalho e a pouca participação na gestão dos serviços.

Isto, de certa forma, promove uma desumanização dos processos de trabalho dos profissionais da saúde, em especial os técnicos em enfermagem, que, diariamente, convivem com as fragilidades e dificuldades de outros seres humanos expostos às expectativas de vida, saúde, doença e morte. Conforme Giordani *et al.* (2016, p. 601) “[...] a alta demanda de cuidados de enfermagem, principalmente por pacientes de maior complexidade e gravidade, ocasiona sobrecarga de trabalho [...]”; os autores referem que, em algumas instituições de saúde, ocorre o dimensionamento inadequado dos profissionais; esse problema está diretamente associado a uma maior incidência de infecções e complicações.

Ao mesmo tempo em que a falta de motivação tem a possibilidade de causar desestruturação na organização do trabalho da enfermagem, a valorização profissional encontra-se intensamente conectada à motivação, sendo decisiva na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho.

A desvalorização profissional percorre caminhos como a baixa remuneração, a falta de recursos materiais e estruturais, a falta de compromisso profissional, a carga horária excessiva e as más condições de trabalho.

Após a explanação de informações que possibilitam a análise dos dados coletados pela presente pesquisa, não obstante os prós e contras vinculados à motivação humana em ambiente laborativo, segue-se com o exposto da pesquisa no tocante à metodologia utilizada.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo é uma pesquisa exploratória e descritiva (Gil, 2010). Ainda, conforme Gil (2010) e Prodanov e Freitas (2009), apresenta-se, pelos procedimentos técnicos, como um estudo de caso com aprofundamento bibliográfico de suporte estruturador.

É uma pesquisa qualitativa quantitativa (Prodanov e Freitas, 2009), com método dedutivo sobre a abordagem do problema. O procedimento aplicado nesta pesquisa foi monográfico conforme as especificações de Lakatos e Marconi (2003).

---

dos usuários no cuidado de si. Vinculada à Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde, a PNH conta com equipes regionais de apoiadores que se articulam às secretarias estaduais e municipais de saúde. A partir desta articulação se constroem, de forma compartilhada, planos de ação para promover e disseminar inovações nos modos de fazer saúde.

A pesquisa foi realizada em um setor específico – Sala de Recuperação (SR) – em uma instituição de saúde, no município de Porto Alegre – Rio Grande do Sul.

A pesquisa possui uma amostra composta por 18 colaboradores, técnicos em enfermagem que atuam na Sala de Recuperação da instituição de saúde, os quais desenvolvem atividades de cuidados pós-operatórios aos pacientes que realizaram intervenções cirúrgicas. Esta amostra caracteriza-se como não probabilística, conforme Prodanov e Freitas (2009).

Primeiramente foi encaminhado um questionário fechado diretamente à gestora da Sala de Recuperação para verificar dados que trouxeram informações sobre o total de funcionários do setor, bem como horários das atividades, número de cirurgias, entre outras que se identificou como relevantes para a análise de resultados.

Em um segundo momento, foi entregue outra ferramenta de pesquisa composta por um pequeno questionário fechado, e vinte frases para avaliação com a Escala *Likert* aos 18 funcionários do setor, juntamente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Na primeira parte da ferramenta, buscou-se identificar o perfil dos profissionais do setor como escolaridade, configuração familiar, sexo, faixa etária, tempo de atuação, quantas vezes trocou de instituição de trabalho e quais motivos dos desligamentos anteriores. Na segunda parte, apresentaram-se 20 frases, nas quais os funcionários deveriam marcar o grau de relevância que a informação da frase representava para ele. Destas 20 frases, 10 reportam aos fatores insatisfacientes e as outras 10 aos fatores satisfacientes de Herzberg. Os graus de relevância estabelecidos foram: Extremamente Relevante, Muito Relevante, Relevante, Pouco Relevante e Nada Relevante.

Esta ferramenta foi entregue aos funcionários pela gestora da unidade, no próprio ambiente de trabalho, no desenvolver das atividades laborais, com um prazo estabelecido de devolução para o máximo de 10 dias. Diante da aplicação da ferramenta, objetivou-se o retorno de 100%, no entanto, o total de ferramentas que retornaram foi de 55,5% (total de 10 pessoas que colaboraram com a pesquisa).

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa (Prodonov e Freitas, 2009), utilizando-se estatística simples desenvolvida com a ferramenta Excel, fazendo interpretações dos resultados obtidos com as frases desenvolvidas, adaptadas na escala de *Likert*. Objetivou-se identificar o grau de relevância para os técnicos em enfermagem sobre as questões vinculadas aos dois fatores de Herzberg: os fatores motivacionais (satisfacientes) e os fatores higiênicos (insatisfacientes).

Segue-se agora apresentando a análise dos resultados obtidos.

#### 4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Após recolher os questionários, iniciou-se a verificação das respostas. Primeiramente foi realizada a verificação dos dados básicos, os quais foram viabilizados através da gestora da Sala de Recuperação (SR). A enfermeira responsável preencheu todos os itens, com os quais se identificou o horário das jornadas de trabalho, distribuídos entre os turnos da manhã, tarde e noite. E conseqüentemente, a quantidade de profissionais em cada um deles.

As respostas seguem no Quadro 3:

##### Quadro 3 – Total de Técnicos em Enfermagem entre turnos da SR

Número total de funcionários da assistência da SR:	18
Número de funcionários por turno:	Manhã: 7
	Tarde: 6
	Noite: 5
Horário de início e fim dos turnos:	Manhã: 7h às 13h
	Tarde: 13h às 19h
	Noite: 19h às 7h (plantões 12/36)

Fonte: a autora (2019).

Diante destes dados, verifica-se que o número de funcionários por turno não é significativamente diferente. Como referenciado no Quadro 4, pode-se verificar o volume médio de 40 cirurgias ao longo do dia, concentrando 75% do total de cirurgias durante o período das 7 horas até as 19 horas. E para cada turno a estimativa é de aproximadamente 37,5% do total de cirurgias diárias.

Em média, 25% das cirurgias são realizadas no turno da noite, até aproximadamente as 22 horas. Assim, percebe-se que o número de profissionais necessários ao acompanhamento da evolução dos pacientes é reduzido, pois o número de pacientes que permanece na sala de recuperação durante o turno que inicia às 19 horas e termina às 7 horas da manhã, conseqüentemente também é menor.

##### Quadro 4 – Relação de Cirurgias e Permanência na SR

Total de cirurgias por dia:	+/- 40
Média de cirurgias por turno:	Manhã: 15
	Tarde: 15
	Noite: 10
Média de pessoas na SR por dia:	S/R
Média de pessoas na SR à noite:	S/R

Fonte: a autora (2019).



Apesar da ausência das respostas sobre a média de pessoas que são encaminhadas à sala de recuperação conforme os turnos, fica explícito que, ao longo do dia, a quantidade de pacientes é expressivamente maior que à noite. O percentual de pacientes ao longo dos turnos da manhã e da tarde é de 75%, e 25% no turno da noite.

Posteriormente às considerações sobre o questionário respondido pela enfermeira responsável pelo gerenciamento da sala de recuperação, passa-se à análise da ferramenta apresentada aos técnicos em enfermagem.

A adesão por parte dos colaboradores que atuam na sala de recuperação não foi exatamente o que se esperava. Dos 18 integrantes da equipe de trabalho que são distribuídos entre os turnos, somente 10 entregaram a pesquisa respondida, mesmo havendo-se estendido o prazo de entrega. Isto remete a 55,56% dos profissionais da assistência da sala de recuperação.

As pessoas que colaboraram respondendo à pesquisa somaram 100% em representabilidade feminina. Destas mulheres, 40% possuem idade a partir de 41 anos, 20% de 26 a 30 anos, 20% de 31 a 35 e 20% de 36 a 40 anos. Somente 10% possui menos de 5 anos de experiência; 40% possui de 6 a 10 anos de experiência e 50%, mais de 11 anos. Dentre estas mulheres, 50% são solteiras, e a média de filhos é de 2; 70% delas possuem somente curso técnico em enfermagem, 10% é graduada em enfermagem, e 20% possui pós-graduação.

Em relação às questões pesquisadas sobre a quantidade de vezes que trocaram de emprego, a média se fixa em três vezes, mas se torna relevante considerar que uma delas referiu estar em seu sexto emprego.

Diante dos motivos que foram apresentados na pesquisa para a troca de empresa, 40% delas referiram ser devido ao salário. Ainda sobre os motivos, 20% referiram ser pela falta de reconhecimento, 20% pela impossibilidade de crescimento na empresa e 10% definiram os benefícios como motivador.

Quanto à experiência das profissionais, 80% referiu não ter experiência prévia em trabalhar em sala de recuperação.

Passa-se agora a apresentar a segunda parte do instrumento utilizado, fundamentada na avaliação da percepção do grau de relevância destas profissionais sobre as frases apresentadas na pesquisa. Para que se possa compreender, as 20 frases estão divididas em dois grupos de 10, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5 – Relação das frases motivacionais e higiênicas**

Frases Motivacionais	Frases Higiênicas
1Convivência com os colegas de trabalho	2Remuneração
3Ser valorizado como profissional pela instituição	9Ter equipamentos adequados para realizar seu trabalho
4Localização da empresa próxima à residência	10Ter mais que os benefícios de VT e VR
5Ter investimento em aprendizado e crescimento fornecido pela empresa	11Ter abertura para expor ideias e opiniões sobre melhorias no trabalho
6Ter a oportunidade de crescimento na empresa	12Ser bem informado sobre as regras e condutas internas da empresa
7Ter vida social	13Ter boa relação com meu superior direto
8Ter disponibilidade de desfrutar da minha família	14Ter uma demanda de trabalho adequada diante do salário recebido
15Ter orgulho do que faz na empresa	16Ter a preocupação com o futuro da empresa
18Ser admirado pelos meus familiares pelo trabalho que faço	17Ter um local de trabalho ergonomicamente adequado
19Ter crescimento pessoal	20Ter a segurança de permanecer no trabalho

Fonte: a autora (2019).

Desta forma, ao longo do texto, as frases da pesquisa serão referenciadas diretamente por sua numeração.

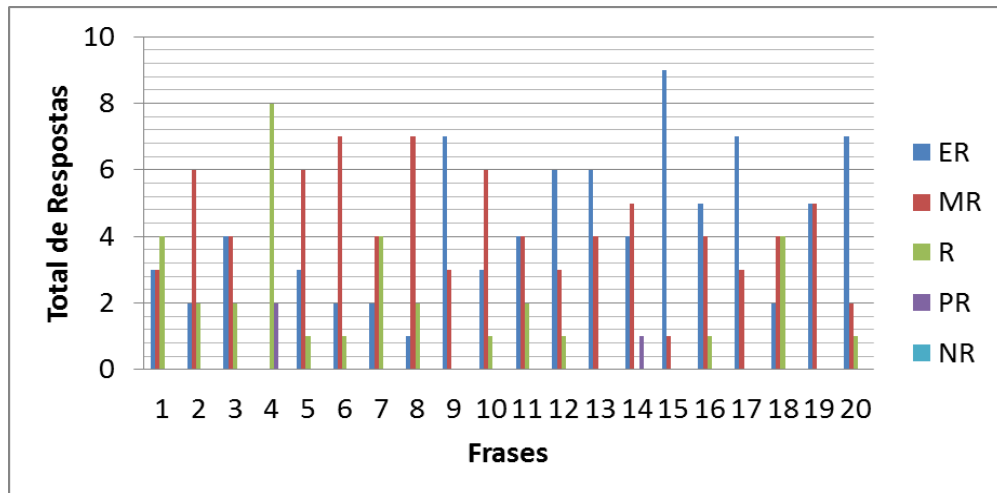
Diante dos dados coletados, através da adaptação da Escala *Likert*, pode-se identificar conforme as figuras que serão expostas a seguir.

Importante fazer uma análise breve sobre todas as respostas obtidas. Houve grande adesão sobre os graus *Relevante*, *Muito Relevante* e *Extremamente Relevante*. Parte-se do princípio de que praticamente todas as questões representadas nas frases do instrumento da pesquisa possuem uma grande influência para todas.

Em complementariedade, os graus *Pouco Relevante* e *Nada Relevante* são praticamente inexistentes na percepção motivacional da maioria. Isso nos leva a refletir sobre a abrangência e extensão dos fatores que são importantes referidos pelas participantes da pesquisa.

Conforme o Gráfico 1, pode-se identificar esta prevalência na representação das cores Azul, Vermelho e Verde.

**Gráfico 1: Classificação das Frases**



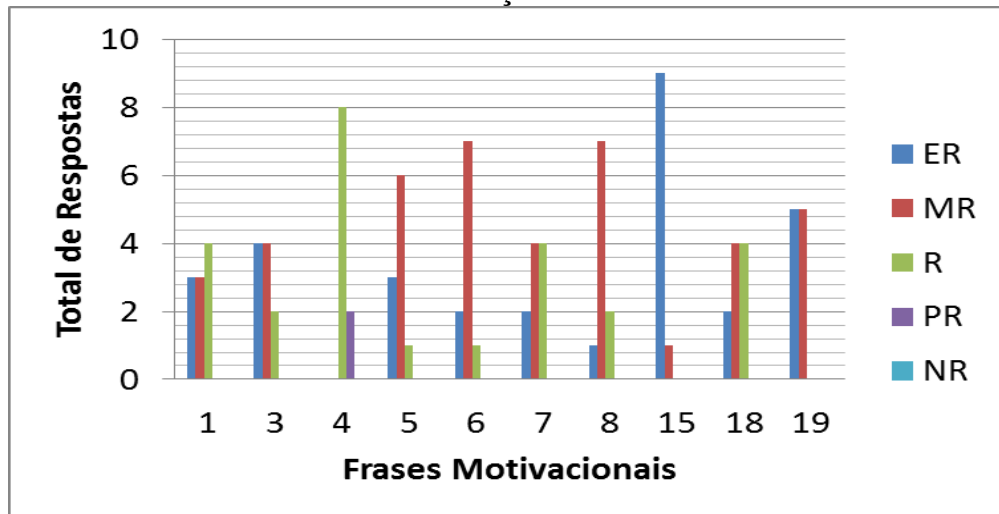
Fonte: a autora (2019).

Uma observação a ser considerada é a de que nenhuma das colaboradoras estabeleceram o grau *Nada Relevante* para quaisquer das frases apresentadas na pesquisa. E somente uma resposta apresentada para a frase 14 (relação da demanda com o salário) e duas para a frase 4 (residir próximo ao trabalho) estão representadas no grau *Pouco Relevante*. Refletir sobre as respostas a estas frases é importante, pois ambas fazem parte do grupo de frases motivacionais, corroborando com o que expõe Bergamini (1990, p. 24), de que “... os indivíduos são diferentes uns dos outros, não somente desde o nascimento [...] como também porque eles acumulam experiências [...]”.

Um dado que chama muito a atenção é sobre a Frase 15. Esta é uma das frases que compõe o quadro das frases motivacionais. Grande peculiaridade sobre esta frase é que 90% dos colaboradores da pesquisa identificaram isso como de *Extrema Relevância*, ou seja, para a maioria, ter orgulho em realizar seu trabalho é algo extremo, o que está relacionado com o posicionamento que Mayo, em sua teoria, desenvolveu. Isto pode suscitar fazer a relação destas respostas com a posição da instituição no mercado: o profissional carrega consigo a representabilidade, o “peso” do nome da instituição em que trabalha.

Para a melhor visualização, estratificou-se os dados no Gráfico 2. Nele estão expostas somente as respostas das frases motivacionais.

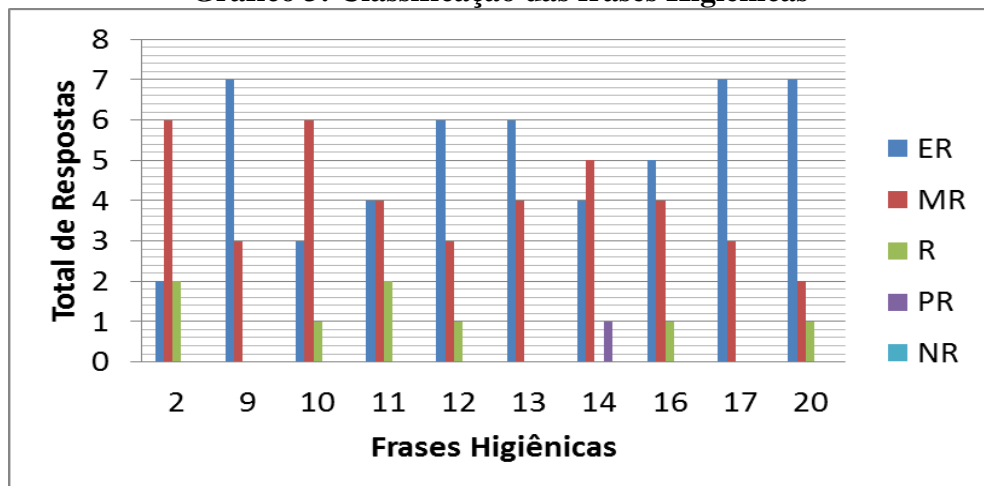
**Gráfico 2: Classificação das frases Motivacionais**



Fonte: a autora (2019).

Visualmente percebe-se uma incidência maior das respostas entre os graus *Extremamente Relevante* e *Muito Relevante* entre as frases 5, 6 e 8. No que se refere a estas frases, temos em evidência o crescimento que os profissionais consideram importante, de duas formas: fornecido pela empresa, através de aprendizados dentro da própria empresa. Além disso, 80% dos colaboradores da pesquisa referiram ser um fator importante residir próximo ao trabalho. Se este quesito fosse algo desconsiderado no momento da busca de um emprego, supõe-se que as respostas seriam todas no grau *Nada Relevante*.

**Gráfico 3: Classificação das frases Higiênicas**



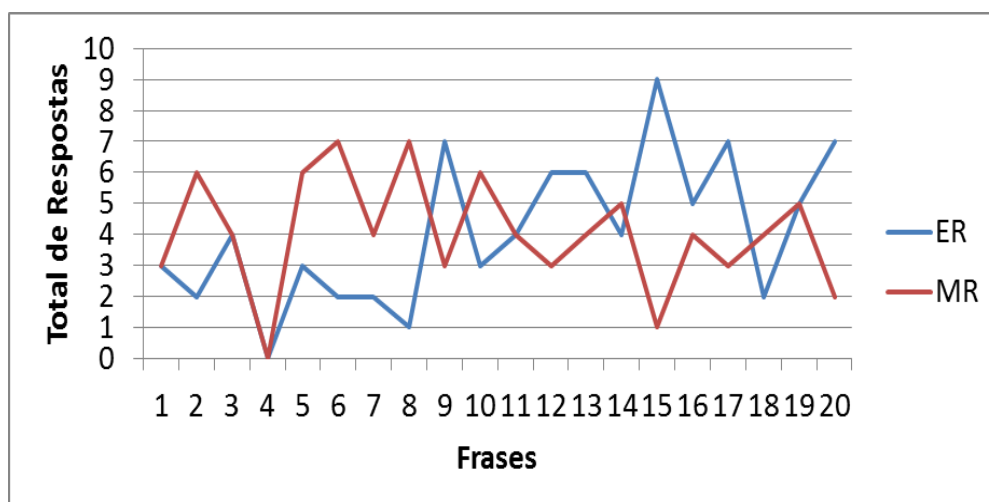
Fonte: a autora (2019).

O Gráfico 3 representa as respostas das colaboradoras das frases desenvolvidas sobre as premissas dos fatores higiênicos. Diante do que se pode identificar, a prevalência das respostas *Extremamente Relevante* e *Muito Relevante* é muito significativa, estabelecendo as perguntas 9, 12, 13, 17 e 20 como as de maiores concentrações de escolhas. É de extrema relevância para 70% das colaboradoras: ter equipamentos adequados, ter um ambiente ergonômico para trabalhar e ter segurança em permanecer na empresa. Na sequência, 60% delas marcaram ser *Muito Relevante* a remuneração e mais benefícios do que somente o Vale Transporte e Vale Refeição.

Uma observação especial vale para a frase 14: a grande maioria avaliou-a como *Muito Relevante*, no entanto uma colaboradora referiu ser *Pouco Relevante* a relação da demanda com o salário recebido. Importante ressaltar que foi a colaboradora que marcou suas respostas de forma não tão concentrada nos graus *Extremamente Relevante* e *Muito Relevante*.

Dando seguimento ao desenvolvimento das análises, resolveu-se estratificar as respostas diferentemente. Elaborou-se o Gráfico 4, onde estão expostas somente as classificações: *Extremamente Relevante* e *Muito Relevante*. Visualmente identifica-se a concentração maior do que é *Muito Relevante* entre as frases 5 e 8, e posteriormente uma acentuação do que é *Extremamente Relevante* entre as frases 15 e 17. O que está sendo considerado como muito relevante está compreendido entre as frases que evidenciam os fatores motivacionais e o fator de extrema relevância entre as frases que evidenciam os fatores higiênicos.

**Gráfico 4 – Estratificação das Classificações:  
Muito Relevante e Extremamente Relevante**



Fonte: a autora (2019).

Tendo em vista as figuras desenvolvidas através da coleta dos dados da presente pesquisa e posteriormente ao levantamento das bases teóricas expostas, pode-se afirmar que, apesar de haver um certo equilíbrio entre as respostas, ainda assim os fatores higiênicos são grandes balizadores. Ao se fazer um corte entre as respostas, buscando-se somente as respostas escolhidas por 5 colaboradoras ou mais, tem-se a prevalência do grau *Extremamente Relevante*, mais presente nas frases que compõem o grupo dos fatores higiênicos.

Conforme Bergamini (1990, p. 28), em análise sobre o que pode motivar os profissionais, os fatores higiênicos possuem “[...] o condão de aumentar a motivação daqueles que trabalham [...] é necessário acenar com tais fatores – como se fosse constantemente necessário empurrar ou puxar as pessoas para que se movam”.

Diante das respostas à Frase 2, higiênica, sobre remuneração, além de ser muito relevante, este fator aparece também como o motivador principal das trocas de empregos destas mulheres. Partindo-se do princípio de que o salário destas colaboradoras seja em torno de um salário mínimo e meio, e que 80% delas trabalham exclusivamente na instituição em que foi realizada a pesquisa, cabe aqui refletir: ao considerar-se que a remuneração destas mulheres é *Extremamente Satisfatória*, o que viabiliza a satisfação das necessidades básicas – aqui se faz alusão às necessidades de Maslow – pode-se ratificar que realmente a questão remuneração é um motivador muito forte diante dos demais apresentados na pesquisa.

Ao se observar as frases 5, 6 e 19, motivacionais, pode-se relacioná-las às respostas obtidas na primeira parte da ferramenta da pesquisa, especificamente aos motivos que levaram as mesmas à troca de emprego. Como exposto anteriormente, 20% referiram ser pela falta de reconhecimento, 20% pela impossibilidade de crescimento na empresa; aqui se estabelece que realmente estes fatores fazem alguma diferença como motivadores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando-se em conta a presente pesquisa, os dados e as fundamentações, acredita-se que muitas respostas são representativas e devem ser consideradas, pois, conforme Bergamini (1990, p. 33) “o objetivo motivacional é perseguido a cada momento de forma diferente e a direção desta busca será prioritariamente determinada por um fator interno, individual, e na maioria das vezes, permanente”.

Assim, “perseguindo” o objetivo e buscando responder à pergunta diante do problema que instigou a presente pesquisa, partiu-se do princípio de que, prioritariamente, os fatores motivacionais são os primordiais, os que realmente impulsionam estas mulheres no

desenvolvimento de seus trabalhos na sala de recuperação. No entanto, o que se identificou foi um peso maior sobre algumas frases dos fatores higiênicos na pesquisa, bem como a análise desenvolvida sobre o fator remuneração.

Apesar de tudo, não se pode desconsiderar que 90% delas referiram *Extrema Relevância* sobre a Frase 15, o orgulho do que faz na empresa. Essa é uma frase que reporta a um fator motivacional. Claro que a importância deste sentimento para elas pode orientá-las e movê-las para uma satisfação intrínseca, o que, ainda assim, não suprime a percepção, através dos resultados, de que o que motiva, mesmo que um pouco mais, são os fatores higiênicos.

Não obstante, é importante que se tenha claramente que um conjunto de indicadores estatísticos não conseguirá proporcionar subsídios realmente afirmativos sobre a maneira como, particularmente, cada profissional estabelece sua existência como ser humano motivado. O que organiza o comportamento de cada indivíduo está diretamente relacionado a fatores ímpares.

Acredita-se que a busca pela compreensão do funcionamento do indivíduo, intrínseca e extrinsecamente, ainda será motivo para muitos estudos. E que sejam cada vez mais estimulados e fomentados para que possam viabilizar informações para empresários. Que tais informações norteiem e clarifiquem os motivos que levam as pessoas a buscar sua satisfação no trabalho, para, assim, poderem retê-los, valorizando o que elas realmente buscam nos ambientes de trabalho e evitando, desse modo, investimentos desnecessários de contratações e recontrações periódicas.

Vale enfatizar, após as reflexões e considerações, que se deve compreender um pouco mais sobre psicanálise para poder suscitar um pouco mais de profundidade sobre aspectos adjacentes ao desenvolvimento de cada ser humano.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. *Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações*. São Paulo: 2012.

ALMEIDA, A. A. M. *As Organizações de Saúde e o Processo de Aprendizagem da Gestão*. São Paulo, 2011. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/organizacoes\\_saude\\_processo\\_aprendizagem\\_gestao.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/organizacoes_saude_processo_aprendizagem_gestao.pdf) f Acessado em 03out 2019.

AURÉLIO; *Dicionário Aurélio* Disponível em: <https://www.dicio.com.br/aurelio-2/> Acessado em: 03 out 2019.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. Rev. adm. empres. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, junho de 1990. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901990000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000200003&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 31 out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>.

\_\_\_\_\_, C. W. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. *Humaniza SUS: Política Nacional de Humanização do Ministério da Saúde: a humanização como eixo norteador das práticas e gestão em todas as instâncias do SUS*. Brasília: Ministério da Saúde; 2004. [Série B. Textos básicos de saúde.

BUENO, M. *As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um Tributo a Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º Semestre – 2002. Disponível em: [http://welvitchia.com/Disciplinas\\_files/Doc%206\\_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf](http://welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf) Acessado em: 15 set 2019.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Compus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

DRAIN; SHIPLEY. *Enfermagem na sala de recuperação*. Rio de Janeiro: Interamericana, 1981. Cap. 14.

DRH. *Atividades dos Técnicos em Enfermagem*. Disponível em: [http://www.drh.uem.br/Proposta/Cargos/suporte/descricaosup/tecnico\\_de\\_enfermagem.htm](http://www.drh.uem.br/Proposta/Cargos/suporte/descricaosup/tecnico_de_enfermagem.htm) Acessado em: 31 out 2019.

ELAINA, J. *Frederick Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores*. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html> Acessado em: 01 nov 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIORDANI, A, et. al. *Adesão da enfermagem à higienização das mãos segundo os fatores higiênicos de Herzberg*. Disponível em: <file:///C:/Users/HPS/Downloads/10995-24100-1-PB.pdf> Acessado em: 20 set 2019.

GUARISCHI, A. *O técnico de enfermagem*. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/o-tecnico-de-enfermagem\\_39772.html](http://www.cofen.gov.br/o-tecnico-de-enfermagem_39772.html) Acessado em: 10 out 2019.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1994.

KONDO, Y. *Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento*. 3. ed. São Paulo: Gente, 1991.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, A. *Estudo de eficiência em alguns hospitais públicos e provados com a geração de rankings*. In: Textos para discussão – IPEA, n 794. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

MATTAR NETO, J. *Filosofia e ética na administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MONTEIRO, E. L.; MELO, C. L. *et al.* *Cirurgias seguras: elaboração de um instrumento de enfermagem perioperatório*. Rev. SOBECC, São Paulo. abr./jun. 2014. Disponível em: [http://www.sobecc.org.br/arquivos/artigos/2015/pdfs/site\\_sobecc\\_v19n2/07\\_sobecc\\_v19n2.pdf](http://www.sobecc.org.br/arquivos/artigos/2015/pdfs/site_sobecc_v19n2/07_sobecc_v19n2.pdf) Acessado em: 25 out 2019.

NUNES, F. C.; MATTOS, S. S. e MATIA, A. L. de. *Análise das complicações em pacientes no período de recuperação anestésica*. Disponível em: [http://sobecc.org.br/arquivos/artigos/2015/pdfs/site\\_sobecc\\_v19n3/03\\_sobecc.pdf](http://sobecc.org.br/arquivos/artigos/2015/pdfs/site_sobecc_v19n3/03_sobecc.pdf) Acessado em: 07 out 2019.

PERIARD, G. *A hierarquia das necessidades de Maslow – o que é e como funciona*. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/> Acessada em: 01 nov 2019.

PIZZOLI, Lourdes Margareth Leite. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do Hospital Heliópolis*. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 1055-1062, Dec. 2005. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232005000400028&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232005000400028&lng=en&nrm=iso)>. access on 14 Maio 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232005000400028>.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 01. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2009.

RIOS IC. *Ser e fazer diferente. É possível provocar o desejo?* Interface comun saúde educ. 2007;11(26):223-8.

ROMERO, D; SANTAMARIA, F. A.; PINHEIRO, M.; COSTA, S. P. *Manual de Rotina de Enfermagem do Centro Cirúrgico, Recuperação e Central de Materiais*. São Paulo, 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/MANUAL-CENTRO-CIRURGICO\\_FINAL%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/MANUAL-CENTRO-CIRURGICO_FINAL%20(1).pdf) Acessado em: 3 out 2019.