

Alexandre Bitencourt

Como a mídia-educação e a inovação curricular
podem transformar a escola pública

LANÇAMENTOS



**A FESTA SURPRESA DA
CHAPEUZINHO VERMELHO**
de Cleia Teixeira

INTERVALO POÉTICO
de J. Wilton



Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/g2yjn63>

Editor Responsável: Antônio Raimundo Pereira Medrado
Editor correspondente (ANGOLA): Manuel Francisco Neto

Bibliotecária:
Patrícia Martins da Silva Rede

Coordenação editorial:
Ana Paula de Lima
Andreia Fernandes de Souza
Isac dos Santos Pereira
José Wilton dos Santos
Patrícia Martins da Silva Rede
Vilma Maria da Silva

Jornalista:
Luciana Cardoso de Souza

Colunistas:
Prof. Dr. Adefilson Batista Lins
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Prof. Dr. Isac Chateaneuf
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva
Prof. Me. José Wilton dos Santos
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

Coordenação editorial (Angola):
Manuel Francisco Neto
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Web-edição:
T.I Lee Anthony Medrado

Assessoria Jurídica
Júlio César dos Santos
OAB/SP 344263

Com. de Avaliação e Leitura:
Prof. Dr. Adefilson Batista Lins
Prof. Dr. Alexandre Passos Bitencourt
Profa. Esp. Ana Paula de Lima
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Profa. Dra. Denise Mak
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)
Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo
Prof. Me. Wilder Dala Quinjango (Angola)

Contatos
Tel. 55(11) 99543-5703
Whatsapp: 55(11) 99543-5703
primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)
netomanuelfrancisco@gmail.com (Luanda)
<https://primeiraevolucao.com.br>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 7, n. 66 (ago. 2026). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2026. 360 p. : il. color

Bibliografia
Publicação contínua desde 2020.
Bimestral
e-ISSN 2675-2573
Disponível apenas online.
Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>
DOI: <https://doi.org/10.52078/g2yjn63>

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2026

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo
www.livroalternativo.com.br

CNPJ: 28.657. 494/0001-09

05 EDITORIAL

Antonio R P Medrado

08 O pertencimento também se constrói à mesa: quando a alimentação escolar encontra os Direitos Humanos

Mirella Clerici

10 Ciência, Tecnologia & Sociedade

Adeilson Batista Lins

12 POIESIS

J. Wilton

14 Alexandre Bitencourt: como a mídia-educação e a inovação curricular podem transformar a escola pública

Luciana Cardoso de Souza



ARTIGOS

1. ESTÍMULO DA PRÓ-SOCIABILIDADE NO AMBIENTE ESCOLAR: COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS, CONVIVÊNCIA E DESAFIOS NO COLÉGIO COMANDANTE BULA-PROVÍNCIA DO HUAMBO-ANGOLA	23
Alberto Praia Tchinhama	
2. A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM COMO INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE ENSINO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA	29
António dos Reis Fançony /Calunda dos Santos Jorge /Sabalo João Luanda	
3. O ESTUDO DA DISTÂNCIA ENTRE DOIS PONTOS NO PLANO CARTESIANO: UM ESTUDO APLICADO AO ENSINO DA GEOMETRIA ANALÍTICA NA 10.ª CLASSE	35
Armando Kangolo Basílio /Denilson Genito Moisés dos Anjos /Ngombo Rodrigues Lucau	
4. CIBERSEGURANÇA, GUERRA CIBERNÉTICA E DINÂMICAS MIGRATÓRIAS: A NOVA DIMENSÃO DOS CONFLITOS E OS DESAFIOS PARA OS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA E DEFESA	44
Augusto Hudson Simeão	
5. DOCUMENTAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ENTRE A AVALIAÇÃO FORMATIVA E A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS SOBRE A INFÂNCIA	53
Carina Fardim Soares	
6. O DIREITO FUNDAMENTAL À EDUCAÇÃO NO ORDENAMENTO JURÍDICO ANGOLANO E A REALIDADE EDUCATIVA: HÁ, NA PRÁTICA, CONDIÇÕES SUFICIENTES DE ASSEGURAMENTO DESTES DIREITOS?	61
Chiquito Afonso Fernando Domingos /Gouveia de Oliveira Ngunza da Silva	
7. ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS PARA O AVANÇO DA ESCRITA DO ALUNO PRÉ-SILÁBICO: CONTRIBUIÇÕES DA CONSCIÊNCIA FONOLÓGICA E DO LETRAMENTO	72
Cirlene Alves de Oliveira	
8. RECONHECIMENTO DE ANGOLA AO GOVERNO DE TRANSIÇÃO DE BURKINA FASO: ANÁLISE SOBRE AS MENSAGENS DO PRESIDENTE JOÃO LOURENÇO AO IBRAHIM TRAORÉ	80
Daniel Cordeiro	
9. PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA COMO REFORÇO POSITIVO NA RECUPERAÇÃO DE PACIENTE	85
Edgar Francisco da Silva Gonçalves	
10. ESPAÇOS EXTERNOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL: MARCOS NORMATIVOS, QUALIDADE E CONTRIBUIÇÕES DE PESQUISAS SOBRE AS PRÁTICAS INSTITUCIONAIS	90
Elaine Santos do Nascimento	
11. O PSICÓLOGO COMO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS E MITIGADOR DE DANOS:DUAS FUNÇÕES ESSENCIAIS NA PRÁTICA CLÍNICA CONTEMPORÂNEA	97
Esmael Joaquim Machado	
12. POLÍTICA EDUCATIVA EM ANGOLA E A GARANTIA DO DIREITO NA EDUCAÇÃO	100
Faustino Moma Tchippesse	
13. A APRENDIZAGEM DO FUTSAL ESCOLAR COM JOGOS ESPORTIVOS COLETIVOS NA DEFICIÊNCIA INTELECTUAL	106
Fernando Leite Miranda	
14. A ALTERIDADE NO PROCESSO DE SUBJETIVAÇÃO DO SER	113
Gersiane Alves Pavão	
15. A INDISCIPLINA NA ESCOLA: NOTAS DE UM ESTUDO REALIZADO NA ESCOLA NGUENDELAMBA VIN-105	119
Guilherme Mateus Moma	
16. EFICÁCIA REGULATÓRIA DO KWENDA: UMA PERSPECTIVA DA ANÁLISE ECONÓMICA DO DIREITO	126
Gustavo Bruno Wandaqueia António	
17. A TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	135
Irma Cristina de Moraes Chinhema	
18. ENSINO COLABORATIVO NAS SALAS DE ENSINO FUNDAMENTAL II DA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO À LUZ DO DESENHO UNIVERSAL PARA A APRENDIZAGEM (DUA)	142
Jeam Rodrigo de Oliveira	
19. DO ANALFABETISMO À AUTONOMIA FEMININA: IMPACTO DO PROJECTO OKUTANGA NA VIDA DAS MULHERES ZUNGUEIRAS	151
João Eduardo Quinseque /Mário Jamba Artur /Daniel Marculino Muenho /Eugénio Chicapa /Lília Stevens de la Cruz	
20. RECOMPOSIÇÃO DAS APRENDIZAGENS NO ENSINO FUNDAMENTAL: O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ARTICULAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO, FORMAÇÃO E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS	161
Joice Pereira Marques	
21. A GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: PERCEPÇÕES DOCENTES SOBRE PARTICIPAÇÃO, LIDERANÇA E TRABALHO PEDAGÓGICO	170
Katia Aparecida de Sousa Lima	
22. PRECONCEITO LINGÜÍSTICO E REGIONALISMO: A VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE LINGÜÍSTICA BRASILEIRA	178
Luciana Cardoso de Souza	
23. ENVELHECIMENTO COMO PROBLEMA E COMO OPORTUNIDADE	181
Luís Venâncio /Elizabeth Hama Francisco	

24. A LEITURA LITERÁRIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: EXPERIÊNCIAS E MEDIAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DAS CRIANÇAS	188
Lusilene da Rocha Alves	
25. ENTRE O PRESCRITIVO E O NARRATIVO: A NATUREZA HÍBRIDA DO CURRÍCULO DA CIDADE DE SÃO PAULO E OS ESTUDOS DE GÊNERO E DA SEXUALIDADE]	198
Marcelo Cunha	
26. EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO CURRÍCULO DA CIDADE DE SÃO PAULO: PRINCÍPIOS, DIREITOS DE APRENDIZAGEM E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS	215
Maria Angela Ferreira Oliveira	
27. PROGRAMA DE GARANTIA DA QUALIDADE ACADÊMICA NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DO BITA	218
Maria Canga Álvaro	
28. EDUCAÇÃO INTEGRAL NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO: DA CIDADE EDUCADORA AO PROGRAMA SÃO PAULO INTEGRAL	224
Maria Elena dos Santos Silva	
29. A ROTINA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ENTRE A ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA E AS NECESSIDADES DA CRIANÇA	227
Maria Madalena Sampaio Silva	
30. DIAGNÓSTICO PRÉ-HOSPITALAR DO ACIDENTE VASCULAR CEREBRAL: PERCEPÇÃO DE ENFERMAGEM SOBRE O USO DA ESCALA DE CINCINNATI	237
Mário Adelino Miranda Guedes	
31. A PERTENÇA ALÉM DA MATRÍCULA: EXPERIÊNCIAS DE ACOLOHIMENTO LINGÜÍSTICO, CULTURAL E ALIMENTAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL COMO PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS	242
Mirella Clerici	
32. A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE ÉTNICO-RACIAL NA INFÂNCIA: PEDAGOGIA DA ANCESTRALIDADE E LITERATURA COMO FERRAMENTA DE RESISTÊNCIA	255
Nayane Brito Veras Godinho Hermisdorf	
33. A HISTÓRIA DA MATEMÁTICA NA ANTIGUIDADE: CONTRIBUTOS PARA A APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES DO 1 ANO DO CURSO DE ENSINO DA MATEMÁTICA	267
Ngombo Rodrigo Lucau /Denilson Genito Moisés dos Anjos	
34. ESTUDO DE CASO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO DANDE, BENGO NO PERÍODO DE 2023 - 2025	275
Panzo Manuel Bunga	
35. O USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR: UMA ADEQUAÇÃO A NOVA TENDÊNCIA PEDAGÓGICA, CASO DO INSTITUTO SUPERIOR LUSÍADA DO HUAMBO-ANGOLA	281
Pedro Isaac /Walter Albino António Sassoma	
36. PROGRAMA RESIDÊNCIA PEDAGÓGICA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA NO PERÍODO PANDÊMICO	286
Rafaela Gois Zirpolo	
37. O BRINCAR E AS INTERAÇÕES NA EDUCAÇÃO INFANTIL: FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS PARA A ORGANIZAÇÃO DE ESPAÇOS, TEMPOS E EXPERIÊNCIAS	291
Roseli Brito Tenório Ramos	
38. A FORMAÇÃO DOCENTE NA ERA DA EDUCAÇÃO DIGITAL: SABERES, CIDADANIA E DESAFIOS EMERGENTES	300
Suellen Vidal Araújo da Silva	
39. O BRINCAR COMO FERRAMENTA DO DESENVOLVIMENTO COGNITIVO E MOTOR NA INFÂNCIA	307
Talita Torraca Vieira da Silva	
40. FACTORES DE RISCOS ASSOCIADOS À INSUFICIÊNCIA RENAL CRÓNICA EM PACIENTES ATENDIDOS NO CENTRO DE HEMODIÁLISE DO HOSPITAL DO PRENDA NO PERÍODO DE JUNHO A JULHO DE 2025	310
Tamara Garcia Calixto /Belkis Tomilson Garcia /Tomas Miriam Tabares	
41. SAÚDE E EDUCAÇÃO: INTERSETORIALIDADE ENTRE SUS E ESCOLA NA PROMOÇÃO DO CUIDADO NA EDUCAÇÃO INFANTIL	317
Tatiana Miranda Lima	
42. FATORES ASSOCIADOS AO ABANDONO ESCOLAR DOS ALUNOS DO I CICLO NA COMUNA DE CAITOU, MUNICÍPIO DA BIBALA PROVÍNCIA DO NAMIBE	325
Teresa Francisca Nkhulwavo /Domingos Tchinhama Mangundu /Betsabé Pompa Abreu	
43. EDUCAÇÃO INFANTIL COMO TERRITÓRIO DE DIREITOS: EXPERIÊNCIAS, QUALIDADE E INTENCIONALIDADE PEDAGÓGICA	331
Valquiria Souza Cardoso	
44. DIÁLOGOS E SABERES BIOCULTURAIS E O SEU PAPEL ESTRUTURANTE NA EDUCAÇÃO PARA A BIODIVERSIDADE ENTRE COMUNIDADES KHOISAN DE ANGOLA E POVOS INDÍGENAS DO BRASIL	338
Valter Joaquim Vidal	
45. CONSUMO EXCESSIVO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS NA ADOLESCÊNCIA: PERSPECTIVAS SOCIOLÓGICAS PARA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA EM ANGOLA	344
Vidal António Machado	
46. A SITUAÇÃO SOCIOECONÓMICA DAS FAMÍLIAS MONOPARENTAIS: CASO DO MUNICÍPIO DO CHINJENJE-PROVÍNCIA DO HUAMBO	350
Walter Albino António Sassoma	

**ESTA REVISTA É MANTIDA E FINANCIADA POR PROFESSORAS E PROFESSORES.
SUA DISTRIBUIÇÃO É, E SEMPRE SERÁ, LIVRE E GRATUITA.**

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial idealizado pela **Edições Livro Alternativo** com o objetivo de **empoderar e inspirar educadores** na jornada de compartilhar suas pesquisas, estudos, experiências e relatos de vivências.

UM CORPO EDITORIAL DE EXCELÊNCIA:

Nossa equipe conta com especialistas, mestres e doutores(as), todos com vasta experiência na rede pública de ensino, além de profissionais experientes nas áreas do livro e da tecnologia da informação. Essa expertise garante a qualidade e o rigor científico das publicações da revista.

INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA:

Um dos nossos diferenciais é a total independência, viabilizada pelo **financiamento colaborativo de professores e professoras**. Essa autonomia nos permite defender a liberdade de expressão e a diversidade de ideias, priorizando a qualidade dos conteúdos e o impacto positivo na educação.

PROPÓSITOS QUE IMPULSIONAM A TRANSFORMAÇÃO:

- **Promover o debate** crítico e reflexivo sobre os diversos aspectos da educação, com base nas vivências, pesquisas, estudos e experiências dos profissionais da área;
- **Proporcionar a publicação** de livros, artigos e ensaios que contribuam para o aprimoramento da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores;
- **Apoiar a publicação** de obras de autores independentes, democratizando o acesso à informação e promovendo a diversidade de vozes;
- **Incentivar o uso de softwares livres** na produção de materiais didáticos e na difusão do conhecimento, promovendo a inclusão digital e a redução de custos;
- **Fomentar a produção de livros** por professores e autores independentes, reconhecendo e valorizando a experiência e o saber dos profissionais da educação;

PRINCÍPIOS QUE GUIAM A NOSSA ATUAÇÃO:

- **Priorizar trabalhos voltados para a educação**, cultura e produções independentes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática;
- **Utilizar exclusivamente softwares livres** na produção de livros, revistas e materiais de divulgação, promovendo a transparência, a colaboração e a acessibilidade;
- **Incentivar a produção de obras coletivas** por profissionais da educação, fomentando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos;
- **Publicar e divulgar livros de professores** e autores independentes, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas na educação;
- **Respeitar a liberdade e autonomia** dos autores, garantindo a originalidade e a autenticidade das obras publicadas;
- **Combater o despotismo, o preconceito e a superstição**, defendendo os valores da democracia, da tolerância e do respeito à diversidade;
- **Promover a diversidade e a inclusão**, valorizando as diferentes culturas, identidades e experiências presentes na comunidade educacional.

A REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO é um movimento pela transformação da educação, um espaço para a colaboração, o aprendizado e a inovação.

Junte-se a nós e faça parte da construção de um futuro mais promissor para a educação!

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



Indexadores:



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres





A TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Irma Cristina de Morais Chinhemba¹

RESUMO: O presente artigo aborda a Teoria dos Dois Factores de Herzberg e a sua contribuição para a compreensão da motivação e satisfação dos colaboradores no comportamento organizacional. O estudo teve como objetivo compreender a teoria dos dois factores de Herzberg no contexto organizacional, identificando os factores responsáveis pela motivação e insatisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. A pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem exploratória e bibliográfica, utilizando como métodos o dedutivo e o descritivo, com recurso à consulta de livros, artigos científicos e publicações relacionadas ao tema. Os resultados demonstram que os factores higiénicos estão relacionados às condições externas do trabalho e possuem a função de evitar a insatisfação, enquanto os factores motivacionais estão associados ao reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade e realização, sendo responsáveis pela satisfação dos colaboradores. Conclui-se que a Teoria dos Dois Factores de Herzberg constitui uma importante contribuição para a gestão de pessoas, permitindo às organizações desenvolver práticas voltadas para a valorização dos colaboradores e melhoria do ambiente organizacional.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação no trabalho. Teoria dos Dois Factores. Herzberg. Comportamento organizacional.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como análise central a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, uma teoria desenvolvida pelo psicólogo e professor de gestão empresarial americano Frederick Herzberg, com o objetivo de compreender os fatores responsáveis pela satisfação e insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Antes de abordar a teoria, importa compreender o conceito de teoria como todo conhecimento obtido por meio de estudos, hipóteses, experimentações e observações que, quando aplicadas, apresentam resultados que corroboram com o objetivo a ser alcançado.

No contexto organizacional, compreender o comportamento humano constitui uma necessidade fundamental, uma vez que as pessoas são elementos essenciais para o funcionamento e desenvolvimento das organizações. Segundo Chiavenato (2011), os colaboradores contribuem para a realização das atividades, inovação e alcance dos objetivos organizacionais.

A motivação representa um elemento importante no comportamento das pessoas, pois influencia o desempenho, o compromisso e a satisfação no ambiente de trabalho. Para Bergamini (2006), a motivação está relacionada aos fatores que impulsionam o indivíduo a

¹ Mestre em Literatura Africana e Ensino da Língua Portuguesa/ ISCED/ Luanda. Pós Graduada em Programas de seminários de Formação Especializada para Directores de Escolas Técnicas da comissão Administrativa de Luanda, pelo Instituto Superior de Ciências Educativas de Portugal. Mestranda Em Gestão Estratégica de Empresas pelo Kangojô Polo Kilamba. Licenciada pelo ISCED/ Luanda. Pedagogia. Especialidade: Gestão, Administração e Inspeção Educacional. cursando Direito. Responsável de Educação Especial no Município do Rangel. Técnica da área de Ensino Especial na Direcção Provincial de Luanda. Coordenadora do Curso de Psicologia no ISCAH. Chefe de Secção de Ciência Tecnologia e Inovação na Direcção Municipal da Educação De Belas.

agir e permite compreender as diferentes formas de comportamento humano nas organizações.

Neste sentido, Herzberg (1959) desenvolveu a Teoria dos Dois Factores, identificando dois grupos responsáveis pelo comportamento dos indivíduos no trabalho: os factores motivacionais, relacionados à satisfação, crescimento e reconhecimento profissional, e os factores higiénicos, relacionados às condições do ambiente de trabalho e prevenção da insatisfação.

A relevância desta teoria está associada à necessidade das organizações compreenderem melhor os seus colaboradores, promovendo melhores condições de trabalho, valorização profissional e uma gestão eficiente do capital humano. Assim, o presente estudo procura compreender a contribuição da Teoria dos Dois Factores de Herzberg para a motivação e satisfação dos colaboradores no comportamento organizacional.

Diante desta realidade, surge a seguinte questão de pesquisa: Como a Teoria dos Dois Factores de Herzberg contribui para a compreensão da motivação e da satisfação dos colaboradores no comportamento organizacional?

JUSTIFICATIVA

Actualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, marcado pelo avanço da globalização e da tecnologia, tornando necessária a valorização dos recursos internos como forma de alcançar melhores resultados.

Neste contexto, as pessoas assumem um papel fundamental nas organizações, pois contribuem para o desenvolvimento das atividades, inovação e crescimento organizacional. Assim, compreender a motivação e a satisfação dos colaboradores torna-se essencial para uma gestão eficiente do capital humano.

Na qualidade de estudantes da área de Gestão Estratégica de Empresas, importa-nos abordar a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, considerando a sua contribuição para compreender os factores que influenciam a motivação e a insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Deste modo, o estudo justifica-se pela necessidade de compreender como as organizações podem promover melhores condições de trabalho,

valorizar as pessoas e utilizar os factores motivacionais como instrumentos para o desenvolvimento organizacional e sucesso empresarial.

OBJECTIVO GERAL

Compreender a Teoria dos Dois Factores de Herzberg no comportamento organizacional.

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os factores que causam motivação nos colaboradores, ou seja, satisfação e insatisfação.
- Fundamentar teoricamente a Teoria dos Dois Factores de Herzberg no comportamento organizacional.
- Aplicar a Teoria dos Dois Factores de Herzberg para o sucesso empresarial.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 MOTIVAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Para melhor compreensão desta temática, considera-se importante apresentar alguns conceitos fundamentais relacionados à motivação, uma vez que este elemento possui relação direta com o comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

A motivação corresponde aos factores que incentivam uma pessoa a realizar determinadas ações e persistir nelas até alcançar os seus objetivos. Envolve aspectos emocionais, biológicos e sociais, sendo responsável por iniciar, direccionar e manter comportamentos relacionados ao cumprimento de metas.

No contexto organizacional, a motivação apresenta grande importância, pois influencia o desempenho dos colaboradores, o envolvimento nas atividades e a busca pelos objetivos da organização.

A motivação pode ser classificada em dois tipos: motivação extrínseca e motivação intrínseca. A motivação extrínseca está relacionada aos factores externos ao indivíduo, como recompensas, reconhecimento e condições oferecidas pelo ambiente. Já a motivação intrínseca está ligada aos interesses pessoais, objetivos individuais e à capacidade do indivíduo encontrar razões internas para realizar determinadas ações.

1.2 TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG

A Teoria dos Dois Factores de Herzberg foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1959), com o objetivo de compreender os fatores responsáveis pela satisfação e insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho. A teoria teve como base entrevistas realizadas com profissionais da área industrial de Pittsburgh, nos Estados Unidos, através das quais foram identificados dois grupos de fatores: os factores motivacionais e os factores higiênicos.

Segundo Chiavenato (2011), os factores higiênicos são elementos externos ao indivíduo e estão relacionados às condições oferecidas pela organização, como salário, políticas da empresa, ambiente de trabalho e relações interpessoais. Quando estes fatores são inadequados, podem provocar insatisfação; porém, quando presentes, evitam apenas a insatisfação.

Por outro lado, os factores motivacionais estão relacionados ao próprio trabalho realizado pelo indivíduo, envolvendo reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade e realização. A presença destes fatores contribui para a satisfação dos colaboradores.

Segundo Bergamini (2006), fatores externos como salário, segurança e condições de trabalho podem influenciar o comportamento das pessoas, mas não representam, por si só, elementos capazes de gerar motivação permanente.

De acordo com Herzberg (1997), os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são diferentes daqueles que causam insatisfação. Assim, a ausência de satisfação não significa necessariamente insatisfação, da mesma forma que a ausência de insatisfação não representa satisfação.

Dessa forma, a Teoria dos Dois Factores demonstra que a motivação e a satisfação dos colaboradores dependem tanto das condições oferecidas pela organização quanto dos elementos relacionados ao próprio trabalho e ao desenvolvimento profissional.

Figura 1. A teoria dos dois fatores de Herzberg
Fonte: CHIAVENATO (1995)



Tabela 1: Fatores que levam à insatisfação x fatores que levam à satisfação

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: site www.sobreadministracao.com

1.2.1 OS FACTORES MOTIVACIONAIS

Na administração, a Teoria dos Dois Factores de Herzberg explica a motivação e a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Segundo Herzberg (1959), os factores motivacionais, também denominados intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo das atividades desempenhadas pelo indivíduo e encontram-se sob o seu próprio controlo.

Estes factores incluem reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional, realização e autorrealização, estando associados às atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. Quando presentes, contribuem para a satisfação e para um maior envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

De acordo com Chiavenato (2011), os factores motivacionais estão relacionados aos sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional, sendo responsáveis por promover a satisfação no trabalho e estimular um melhor desempenho dos colaboradores.

1.2.2 OS FACTORES HIGIÊNICOS

Os factores higiênicos, segundo a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, estão relacionados com os elementos externos ao indivíduo e com as condições existentes no ambiente de trabalho. Estes fatores são administrados e definidos pela organização, estando fora do controlo direto dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2011), os factores higiênicos são externos à pessoa e estão relacionados com as condições que envolvem o trabalho, como salário, condições do ambiente, políticas da empresa, clima organizacional, relacionamento interpessoal e tipo de chefia. Quando estes fatores são adequados, contribuem para evitar a insatisfação dos

colaboradores; entretanto, a sua presença não garante, por si só, a motivação no trabalho.

Os factores higiénicos estão mais relacionados ao ambiente no qual o trabalhador está inserido, sendo considerados factores extrínsecos. Entre eles destacam-se o salário, as políticas e diretrizes da empresa, as condições físicas e ambientais de trabalho, o relacionamento entre os colaboradores, os benefícios, a segurança e os métodos de supervisão.

Segundo Herzberg (1997), os fatores que conduzem à insatisfação no trabalho são diferentes daqueles que proporcionam satisfação. Assim, a ausência dos factores higiénicos pode gerar insatisfação nos colaboradores, mas a sua existência não significa necessariamente que haverá motivação ou satisfação elevada.

Bergamini (2006) afirma que fatores extrínsecos ao trabalhador, como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal e condições do ambiente de trabalho, fazem com que as pessoas se movimentem para obtê-los ou lutem por eles quando os perdem. Contudo, a presença desses fatores não representa, por si só, uma fonte de motivação.

Desta forma, compreende-se que os factores higiénicos possuem uma função essencial na manutenção de um ambiente de trabalho adequado, pois evitam situações que podem provocar insatisfação. Entretanto, para promover verdadeira motivação nos colaboradores, torna-se necessário também desenvolver os factores motivacionais relacionados ao próprio trabalho, ao reconhecimento e ao crescimento profissional.

1.3 A IMPORTÂNCIA DA TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG PARA A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A Teoria dos Dois Factores de Herzberg apresenta uma importante contribuição para a gestão de pessoas nas organizações, pois permite compreender os fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Através da identificação dos factores motivacionais e higiénicos, as organizações podem desenvolver estratégias capazes de melhorar as condições de trabalho, promover maior envolvimento dos colaboradores e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

1.3.1 MELHORA DA MOTIVAÇÃO E DO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

Os factores motivacionais apresentados por Herzberg constituem elementos essenciais para a satisfação e motivação dos colaboradores. A implementação desses fatores pode contribuir para que os profissionais se sintam mais valorizados, envolvidos e dispostos a alcançar as metas da equipa e da organização.

Quando as organizações proporcionam reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional e desenvolvimento, os colaboradores tendem a apresentar maior interesse pelas atividades realizadas, favorecendo um melhor desempenho no ambiente de trabalho.

1.3.2 REDUÇÃO DA TAXA DE ROTATIVIDADE

A aplicação dos princípios da Teoria dos Dois Factores também pode contribuir para a redução da taxa de rotatividade dos colaboradores. O turnover corresponde ao percentual de funcionários que deixam a organização em determinado período, sendo um indicador que pode demonstrar o nível de satisfação dos trabalhadores.

Um índice elevado de rotatividade pode indicar problemas organizacionais relacionados às condições de trabalho, relacionamento entre colaboradores, falta de reconhecimento ou ausência de oportunidades de crescimento.

Com colaboradores mais satisfeitos e motivados, a organização tende a favorecer a retenção de talentos, reduzindo custos relacionados a novos processos de seleção e treinamento.

1.3.3 CONTRIBUIÇÃO PARA UM CLIMA E UMA CULTURA ORGANIZACIONAL MAIS SAUDÁVEIS

Parte dos elementos que constituem os factores higiénicos e motivacionais estão relacionados ao clima e à cultura organizacional. Esses fatores influenciam a forma como os colaboradores se relacionam entre si e com a própria organização.

A criação de um ambiente de trabalho saudável, baseado em boas relações interpessoais, respeito, reconhecimento e condições adequadas de trabalho, pode contribuir para melhorar a satisfação dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional.

Desta forma, investir nos factores motivacionais e higiênicos torna-se fundamental para evitar a insatisfação e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional.

1.3.4 APRIMORAMENTO DA PRODUTIVIDADE

A Teoria dos Dois Factores de Herzberg também demonstra a relação existente entre motivação e produtividade. Colaboradores motivados tendem a apresentar maior envolvimento com as suas atividades, pois compreendem que o seu trabalho contribui para os resultados da organização.

Quando os profissionais não se encontram satisfeitos ou envolvidos com a rotina produtiva, podem ocorrer impactos na qualidade das atividades realizadas, afetando o desempenho organizacional.

Assim, a teoria de Herzberg afirma que a satisfação no cargo está relacionada aos factores motivacionais, que são intrínsecos ao próprio trabalho, enquanto a insatisfação está relacionada aos factores higiênicos, que fazem parte do contexto em que o trabalho é realizado.

Desta forma, a Teoria dos Dois Factores de Herzberg demonstra-se relevante para a gestão de pessoas, pois auxilia as organizações a compreenderem melhor o comportamento dos colaboradores e a desenvolverem ações voltadas para a motivação, satisfação e melhoria do desempenho organizacional.

1.4 FASES PARA APLICAÇÃO DA TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG NAS ORGANIZAÇÕES

A aplicação da Teoria dos Dois Factores de Herzberg permite às organizações identificar os elementos que influenciam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho e da gestão de pessoas. Para isso, é necessário analisar a organização, fortalecer os factores higiênicos e desenvolver os factores motivacionais.

a) Montar uma equipa

O primeiro passo consiste em definir os responsáveis pela implementação da teoria. Recomenda-se que a equipa seja coordenada por profissionais da área de Recursos Humanos, com a participação de colaboradores de diferentes sectores, permitindo uma visão mais ampla das necessidades da organização e dos seus colaboradores.

b) Analisar a empresa

Após a constituição da equipa, deve-se realizar uma análise da organização para identificar os factores higiênicos e motivacionais que necessitam de ser implementados ou aperfeiçoados. Esta avaliação permite conhecer as principais causas de satisfação e insatisfação dos colaboradores e definir estratégias de melhoria.

c) Estruturar ou aprimorar os factores higiênicos

Nesta etapa, a organização deve assegurar condições adequadas de trabalho, atuando sobre factores como salário, políticas administrativas, supervisão, condições físicas do ambiente e relacionamento interpessoal. Embora estes factores não promovam diretamente a motivação, são fundamentais para evitar a insatisfação dos colaboradores.

d) Investir no enriquecimento do trabalho

Depois de garantir condições adequadas de trabalho, a organização deve investir no desenvolvimento dos factores motivacionais. Entre as principais ações destacam-se o reconhecimento profissional, o aumento da responsabilidade, a criação de oportunidades de crescimento e o enriquecimento das funções desempenhadas. Estas medidas favorecem maior satisfação, envolvimento e compromisso dos colaboradores com os objetivos da organização.

Desta forma, a aplicação da Teoria dos Dois Factores de Herzberg demonstra que a combinação entre factores higiênicos e motivacionais contribui para um ambiente organizacional mais satisfatório, promovendo maior motivação, produtividade e melhor desempenho dos colaboradores.

Figura 2. Teoria dos dois Factores de Herzberg



2. METODOLOGIA

A metodologia pode ser entendida como ciência e arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos com pertinência, objetividade e fidedignidade (VIANA, 2001).

Segundo APOLINÁRIO (2012, p. 52), a metodologia como procedimento é definida “como sendo a arte de dirigir o espírito da investigação da verdade, como o estudo dos métodos, especialmente dos métodos das ciências”.

Desta forma, compreende-se que a metodologia corresponde ao conjunto de métodos, técnicas e procedimentos utilizados pelo investigador para orientar o desenvolvimento de uma pesquisa científica e alcançar os objetivos propostos.

2.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo é baseado em uma pesquisa exploratória e bibliográfica.

A pesquisa exploratória permite uma maior aproximação e compreensão do tema estudado, possibilitando analisar a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, os factores motivacionais e higiênicos, bem como a sua contribuição para o comportamento organizacional.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir da consulta de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos e publicações periódicas, permitindo reunir conhecimentos teóricos relacionados à motivação, satisfação no trabalho e gestão de pessoas.

2.2 MÉTODOS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se o método dedutivo e descritivo.

O método dedutivo permitiu partir de conhecimentos e teorias gerais relacionadas à motivação humana e ao comportamento organizacional, para compreender a aplicação da Teoria dos Dois Factores de Herzberg no ambiente de trabalho.

O método descritivo possibilitou apresentar e analisar as características da teoria, descrevendo os factores motivacionais, os factores higiênicos e a importância destes elementos para a satisfação e insatisfação dos colaboradores nas organizações.

2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Como técnica e instrumento de pesquisa utilizou-se a consulta bibliográfica.

A consulta documental é aquela desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas, como livros, artigos científicos e publicações periódicas, consideradas fontes de pesquisa.

Por meio da consulta bibliográfica foi possível reunir informações de diferentes autores sobre a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, permitindo a construção da fundamentação teórica e a análise da importância da motivação e satisfação dos colaboradores no contexto organizacional.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica permitiram compreender que a Teoria dos Dois Factores de Herzberg constitui uma das principais abordagens utilizadas para explicar a motivação e a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. A análise da literatura evidencia que Herzberg (1959) distingue claramente os factores responsáveis pela satisfação daqueles que provocam a insatisfação no trabalho.

Segundo Herzberg (1959), os factores higiênicos, como salário, políticas da empresa, condições de trabalho, supervisão e relacionamento interpessoal, são indispensáveis para evitar a insatisfação dos colaboradores. Contudo, a sua presença não garante elevados níveis de motivação, uma vez que representam apenas condições básicas para o desempenho das atividades.

Esta perspectiva é reforçada por Chiavenato (2011), ao afirmar que os factores higiênicos estão relacionados ao contexto em que o trabalho é realizado e que a sua função principal consiste em reduzir a insatisfação dos colaboradores. Da mesma forma, Bergamini (2006) defende que factores externos, como remuneração e condições de trabalho, influenciam o comportamento dos trabalhadores, mas não constituem uma fonte permanente de motivação.

Em relação aos factores motivacionais, Herzberg (1959) demonstra que elementos como reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional e realização são determinantes para promover satisfação e maior envolvimento dos colaboradores com o trabalho. Chiavenato (2011) complementa esta perspectiva ao afirmar que estes factores favorecem o desenvolvimento profissional e

contribuem para melhorar o desempenho individual e organizacional.

A análise também permitiu estabelecer uma relação entre a Teoria dos Dois Factores de Herzberg e a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Embora ambas procurem explicar a motivação humana, apresentam enfoques distintos. Enquanto Maslow defende que o comportamento é influenciado pela satisfação progressiva das necessidades humanas, Herzberg centra a sua análise nos fatores presentes no ambiente de trabalho que produzem satisfação ou insatisfação.

Com base na literatura analisada, verifica-se que a aplicação da Teoria dos Dois Factores pode contribuir para fortalecer a gestão de pessoas, melhorar o clima organizacional, reduzir a rotatividade e aumentar o compromisso dos colaboradores. Assim, os resultados confirmam que a valorização dos factores motivacionais, aliada à existência de factores higiénicos adequados, constitui um elemento importante para o sucesso das organizações.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo compreender a Teoria dos Dois Factores de Herzberg no comportamento organizacional, analisando os factores responsáveis pela motivação e pela satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, foi possível compreender que a motivação dos indivíduos nas organizações está relacionada com diferentes elementos que influenciam o seu comportamento profissional. A Teoria dos Dois Factores de Herzberg demonstrou que os factores responsáveis pela satisfação são diferentes daqueles que provocam insatisfação.

Os resultados da análise permitiram identificar que os factores higiénicos estão relacionados às condições externas do trabalho, como salário, condições do ambiente, políticas da organização, relacionamento interpessoal e supervisão. A ausência desses factores pode provocar insatisfação nos colaboradores, enquanto a sua presença contribui para a manutenção de um ambiente de trabalho adequado.

Por outro lado, verificou-se que os factores

motivacionais estão relacionados ao próprio trabalho realizado pelo indivíduo, envolvendo aspectos como reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional, desenvolvimento e realização. Esses factores são fundamentais para promover maior satisfação, envolvimento e motivação dos colaboradores.

Desta forma, conclui-se que a Teoria dos Dois Factores de Herzberg apresenta uma importante contribuição para a gestão de pessoas, pois permite às organizações compreenderem que a motivação dos colaboradores não depende apenas de recompensas externas, mas também da valorização, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Assim, a aplicação dos princípios apresentados por Herzberg pode contribuir para a criação de ambientes organizacionais mais saudáveis, com maior satisfação dos colaboradores, melhoria do desempenho e alcance dos objetivos empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. Volume 2. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, Frederick Irving; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work.** Cleveland: World Publishing Company, 1959.
- HERZBERG, Frederick Irving. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.
- HERZBERG, Frederick Irving. **A motivação para trabalhar.** 1997.
- MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- VIANA, Heraldo Marelím. **Pesquisa em educação:** a observação. Brasília: Plano Editora, 2001.



<https://doi.org/10.52078/g2yjnv63>



COORDENAÇÃO:

Prof. Dr. Manuel Francisco Neto
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco
Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

AUTORES(AS):

Alberto Praia Tchinhama	Joice Pereira Marques
António dos Reis Fançony	Katia Aparecida de Sousa Lima
Armando Kangolo Basílio	Lília Stevens de la Cruz
Augusto Hudson Simeão	Luciana Cardoso de Souza
Calunda dos Santos Jorge	Luís Venâncio
Carina Fardim Soares	Lusilene da Rocha Alves
Belkis Tomilson Garcia	Marcelo Cunha
Betsabé Pompa Abreu	Maria Angela Ferreira Oliveira
Chiquito Afonso Fernando	Maria Canga Álvaro
Domingos	Maria Elena dos Santos Silva
Cirlene Alves de Oliveira	Maria Madalena Sampaio Silva
Daniel Cordeiro	Mário Adelino Miranda Guedes
Daniel Marculino Muenho	Mário Jamba Artur
Denilson Genito Moisés dos Anjos	Mirella Clerici
Domingos Tchinhama Mangundu	Nayane Brito Veras Godinho
Edgar Francisco da Silva	Hermisdorf
Gonçalves	Ngombo Rodrigues Lucau
Elaine Santos do Nascimento	Panzo Manuel Bunga
Elizabeth Hama Francisco	Pedro Isaac
Esmael Joaquim Machado	Rafaela Gois Zirpolo
Eugénio Chicapa	Roseli Brito Tenório Ramos
Faustino Moma Tchipesse	Sabalo João Luanda
Fernando Leite Miranda	Suellen Vidal Araújo Da Silva
Gersiane Alves Pavão	Talita Torracca Vieira da Silva
Gouveia de Oliveira Ngunza da Silva	Tamara Garcia Calixto
Guilherme Mateus Moma	Tatiana Miranda Lima
Gustavo Bruno Wandaqueia	Teresa Francisca Nkhulwavo
António	Tomasa Miriam Tabares
Irma Cristina de Moraes	Valquiria Souza Cardoso
Chinhemba	Valter Joaquim Vidal
Jeam Rodrigo de Oliveira	Vidal António Machado
João Eduardo Quinsequei	Walter Albino António Sassoma

Indexadores:



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Platform & workflow by
OJS / PKP

Parceiros:

