



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.57015>

LIMITES E DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE ABRAHAM HAROLD MASLOW

LIMITS AND DECORRENCES OF ABRAHAM HAROLD MASLOW THEORY OF HUMAN NEEDS

André Amorim de OLIVEIRA¹
Fabiana Ferreira SILVA²

Recebido em: 12/09/2020
Aceito em: 10/05/2021

RESUMO

Estudos sobre a motivação humana são desenvolvidos por autores de várias áreas de conhecimento, inclusive nas Ciências Sociais Aplicadas. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a produção acadêmica nacional (brasileira) acerca das limitações e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Abraham H. Maslow. Em relação aos procedimentos metodológicos, realizou-se uma pesquisa qualitativa, caracterizada como exploratória, descritiva e bibliográfica, respaldando-se em uma revisão sistemática baseada em duas bibliotecas eletrônicas com periódicos de grande relevância. Dentre os principais resultados, foram identificados como limites da Teoria das Necessidades Humanas: a falta de comprovação científica/empírica; a hierarquização das necessidades; e a desconsideração das condições socioeconômicas dos indivíduos. Quanto às decorrências da referida teoria, constatou-se que ela inspirou diversos autores ao longo da história na proposição de novas teorias da motivação. Por fim, considerando o *corpus* da pesquisa, ressalta-se que os indivíduos são movidos por diferentes necessidades e estas precisam ser identificadas, refletidas e analisadas pelos Administradores que atuam em diferentes tipos de organizações.

Palavras-chave: Teoria das necessidades humanas de Maslow. Produção acadêmica nacional. Motivação.

¹ Universidade Federal Rural de Pernambuco.

² Universidade Federal Rural de Pernambuco.

ABSTRACT

Studies on human motivation are developed by authors from various areas of knowledge, including Applied Social Sciences. In this context, this research aimed to analyze the national academic production (Brazilian) about the limitations and decorrences of Abraham H. Maslow's Theory of Human Needs. Regarding the methodological procedures, qualitative research was carried out, characterized as exploratory, descriptive and bibliographic, supported by a systematic review based on two electronic libraries with periodicals of great relevance. Among the main results, the following were identified as limits of the Human Needs Theory: the lack of scientific/empirical evidence; the hierarchy of needs; and the disregard of individuals' socioeconomic conditions. As for the decorrences of that theory, it was found that it inspired several authors throughout history in proposing new theories of motivation. Finally, considering the corpus of the research, it is emphasized that individuals are motivated by different needs and these need to be identified, reflected and analyzed by the Administrators who work in different types of organizations.

Keywords: Maslow's Theory of Human Needs. National academic production. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O maior desafio de qualquer administrador, sem dúvidas, é fazer com que as organizações alcancem bons resultados, atuando de forma ética e com responsabilidade socioambiental. Ao mesmo tempo, salienta-se que as organizações são compostas por pessoas e que, em um mundo cada vez mais complexo, equilibrar os objetivos individuais aos organizacionais é imprescindível para manter as equipes motivadas.

Antes de aprofundarmos as reflexões acerca dessa teoria, faz-se necessário entender o que é motivação, na visão de diferentes autores. Nesse sentido, a motivação é a resultante da interação de vários fatores que, combinados e aplicados simultaneamente, fazem com que os indivíduos adotem determinados comportamentos que os levem a alcançar seus objetivos e metas (ROBBINS, 2005). Logo, a motivação pode ser compreendida como um processo psicológico inerente ao comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros fatores como mediadora entre o ser humano e o meio no qual está inserido, justificando suas ações (CHIAVENATO, 2020).

Essa definição é corroborada por outros pesquisadores ao enfatizarem que a motivação é um processo de esforço para buscar resultados definidos (BARBOZA; VIAPIANA; WALGER, 2013). É interessante destacar que, para além de entender a motivação no ambiente interno das organizações visando à satisfação no trabalho e também à melhoria dos resultados, estudiosos também analisam elementos motivacionais como importantes ferramentas para se compreender processos de escolha de um determinado produto ou serviço ofertado pelo mercado (FRANÇA; NASCIMENTO; AZEVEDO, 2020). Para esses autores, dentre as teorias de motivação existentes, a que mais tem se destacado no contexto organizacional é a teoria do psicólogo americano Abraham H. Maslow.

Dentro das organizações sabe-se que a falta de motivação no trabalho pode trazer graves problemas. No caso das empresas, elas podem apresentar queda no padrão de qualidade e produtividade, prejudicando o resultado esperado; já em relação aos trabalhadores, estas consequências também são diversas, sendo as mais comuns relacionadas à saúde física e mental (altos níveis de estresse, frustrações, falta de comprometimento e até depressão).

Neste contexto, para auxiliar os administradores no processo de entendimento do fenômeno denominado motivação surgiram várias teorias motivacionais. Muitas destas teorias foram

pensadas para analisar as diversas necessidades que influenciam no comportamento do colaborador frente à sua função. No decorrer dos anos diversas teorias foram elaboradas para compreender o processo motivacional, contudo, a mais mencionada é a Teoria das Necessidades Humanas proposta por Abraham H. Maslow, na década de 50, tendo em vista seu pioneirismo neste campo de estudo.

Ao propor a Hierarquia das Necessidades, o autor afirma que as necessidades das pessoas podem ser classificadas desde as mais básicas, para a existência do ser humano, àquelas mais elevadas, referentes à autorrealização. Para tanto, Maslow organizou os graus de necessidades em uma pirâmide. Cada um deles contém um nível de necessidades: as primárias, em sua base, seguida das necessidades secundárias, e das necessidades de realização pessoal, ocupando o topo da estrutura.

Por ter sido pioneira nos estudos motivacionais, essa teoria foi bastante criticada por outros autores e também foi aperfeiçoada pelo próprio Maslow. Nesse sentido, a questão norteadora desta pesquisa foi: quais os limites e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, à luz da produção acadêmica nacional?

Com base no exposto, o objetivo geral consistiu em analisar a produção acadêmica nacional acerca das limitações e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Levantar artigos científicos publicados em bases científicas de reconhecida qualidade acadêmica nos últimos cinco anos (2016-2020); b) Identificar limites e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow no âmbito da gestão organizacional.

A opção metodológica que norteou o alcance dos objetivos foi a realização de uma revisão sistemática da literatura, conforme detalhado na seção de procedimentos metodológicos. Na sequência são apresentados estudos sobre a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, os quais fundamentaram o presente estudo.

2 A MOTIVAÇÃO À LUZ DA TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW

Nesta seção são apresentadas as contribuições e reflexões teóricas de diferentes autores acerca da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, sua origem e importância na compreensão da motivação nas organizações contemporâneas. Abraham Harold Maslow nasceu em Nova York em 1908 e desde muito pequeno teve que aprender a lidar com adversidades. Como era de origem judaica, enfrentou grande rejeição por parte dos seus colegas de escola. Quando terminou o Ensino Médio, Maslow começou a estudar Direito no *City College*, também em Nova York. No entanto, pouco tempo depois, ele desenvolveu um grande interesse no campo da Psicologia, fato que o levaria a obter grande notoriedade no campo acadêmico com a proposição dos seus diversos estudos sobre Psicologia Comportamental (BRANCO; SILVA (2017).

Na área da Administração, os estudos de Maslow destacam-se na Abordagem Comportamental. Esta constitui uma nova direção nas teorias administrativas, tendo como ênfase as pessoas, mas também considerando diferentes dimensões do contexto organizacional (CHIAVENATO, 2020). Ao longo da sua carreira, Maslow criou diferentes teorias que se tornaram a base da Psicologia Humanista, porém a que mais se destacou foi a Teoria das Necessidades Humanas. Nessa teoria, as necessidades humanas podem ser agrupadas em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. O primeiro nível da teoria refere-se às necessidades fisiológicas, ou seja, são aquelas que, segundo Maslow (1954), demandam maior urgência em seu pleno atendimento. De acordo com a premissa da hierarquização proposta pelo autor, o

indivíduo só poderá passar para a próxima necessidade se alcançar a satisfação de seus anseios mais básicos, por exemplo: fome, sede, sono e sexo.

No contexto organizacional, a necessidade fisiológica pode ser um fator de motivação se os colaboradores de uma determinada organização gozarem, por exemplo, de um *ticket* alimentação adequado, condições de trabalho que os possibilitem descansar, dentre outros aspectos. Já o segundo nível de necessidades apresentadas por Maslow (1954) diz respeito à segurança que se relaciona, por exemplo, à vontade intrínseca de mobilizar recursos que possibilitem lidar com situações de emergência e garantam a integridade dos indivíduos. Como exemplo podem ser mencionadas as necessidades de obter um emprego estável e com boa remuneração, assim como o desejo de contar com um local seguro para trabalhar e morar, ter um plano de saúde, seguro de vida, proteção contra acidentes no trabalho, dentre outros. Tais aspectos podem constituir fatores de desmotivação, caso os funcionários não se sintam seguros.

No próximo nível estão elencadas as necessidades sociais, a princípio denominadas por Maslow (1954) de necessidades de afiliação ou amor. Elas estão vinculadas à carência que as pessoas têm de manter relacionamentos afetivos, participar de grupos sociais, de clubes, igrejas, entre outros. Sobre este aspecto, os gestores que buscam desenvolver uma equipe mais motivada podem investir em momentos de socialização e confraternização entre os funcionários e seus familiares. Além disso, Galvão e Galvão (2020) destacam que a comunicação nas organizações, a depender da forma de relacionamento entre funcionários, chefias e empregadores, constitui um fator de motivação. Nesse caso, pode estar relacionado tanto às necessidades sociais como de segurança, em virtude das normas de conduta e políticas de segurança adotadas pelas empresas. Assim, compreendemos que o mesmo fator pode gerar motivação ou desmotivação em mais de uma necessidade humana.

Seguindo a ordem ascendente das necessidades humanas na teoria de Maslow (1954), chegamos ao nível das necessidades de estima. Essas se manifestam sob o aspecto de autoafirmação ou valorização das pessoas em relação a si mesmas ou com relação aos outros. Dessa forma, a procura de poder, *status*, prestígio ou de reconhecimento, desencadeiam a busca de satisfação das necessidades de estima. Ao refletirmos sobre esse tipo de necessidade no contexto das organizações, destaca-se, por exemplo, a importância da valorização das pessoas, bem como o investimento na carreira dos seus profissionais por meio de treinamentos, da elaboração de um plano de cargos e salários adequados, etc.

Por fim, no topo do escalonamento da pirâmide das necessidades humanas, apresenta-se o nível mais elevado e, segundo Maslow (1954), mais difícil de ser alcançado e mais raramente preenchido em sua totalidade: as necessidades de autorrealização (metamotivação). Elas envolvem a necessidade de um indivíduo realizar ou pôr em prática todo o seu potencial, de concretizar seus sonhos e todas as suas possibilidades. No âmbito organizacional, a busca pelo sucesso, de ser coerente, de possuir conhecimentos expressivos e úteis, podem revelar exemplos de necessidades de autorrealização para os indivíduos. Nesse sentido, muitas empresas investem em programas de desenvolvimento pessoal e profissional como fatores que podem estimular a motivação das pessoas.

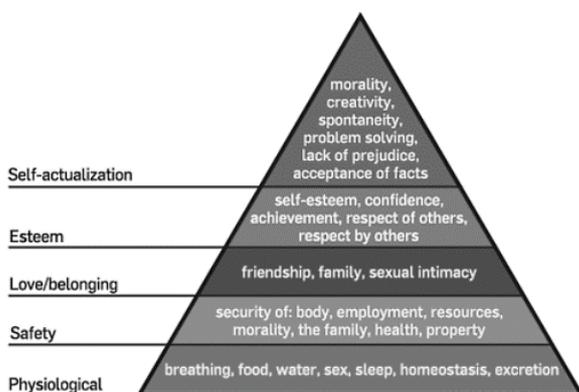
Acerca das estratégias organizacionais, muitas empresas desenvolvem ações influenciadas por modismos, fazendo *benchmarking* do que está sendo praticado no mercado ou simplesmente focando nos possíveis resultados que tais estratégias podem proporcionar: aumento da produtividade e lucratividade, por exemplo. Todavia, os gestores também precisam pensar nas pessoas. Elas são a base para as organizações desenvolverem-se e precisam ter suas necessidades identificadas e consideradas na definição das estratégias organizacionais, as quais não devem visar somente ao lucro, mas à satisfação dos indivíduos.

Ainda sobre a Teoria das Necessidades Humanas, é pertinente salientar que Maslow destaca-se ao utilizar a estrutura de uma pirâmide para exemplificar sua teoria por meio de um esquema dividido em diferentes níveis. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades de nível baixo, as fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais) e de segurança (proteção contra danos físicos e emocionais). Por sua vez, na sequência da pirâmide estão as necessidades de nível alto, como as sociais (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento a um grupo); de estima, relacionadas a fatores internos (respeito próprio, realização e autonomia) e a fatores externos (status, reconhecimento e atenção); e as de autorrealização, que representam a intenção de o indivíduo tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, incluindo crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial (MASLOW, 2013).

De acordo com essa teoria, cada indivíduo tem necessidades que devem ser satisfeitas seguindo um nível hierárquico, no qual as necessidades diferem qualitativamente entre si e, quando uma necessidade é resolvida, a próxima necessidade, de forma ascendente, automaticamente, passaria a ser dominante e alvo dos esforços do indivíduo. Assim, para Maslow (1954), uma necessidade básica frustrada pode tomar o caminho das psicopatologias. Para o autor, esta compreensão reforça a ideia da existência de uma hierarquia entre os diferentes níveis de motivações. Caso o indivíduo não consiga satisfazer as necessidades naquele nível no qual se encontra, este não conseguirá avançar para o nível subsequente, ficando sujeito a frustrações que podem se manifestar de diferentes formas, inclusive, por meio de patologias cognitivas.

Em consonância com a ideia da hierarquia, França, Nascimento e Azevedo (2020) afirmam que a teoria de Maslow é um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo essa teoria, cada indivíduo tende a realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorrealização. Essa compreensão acerca da hierarquização das Teorias das Necessidades Humanas de Maslow também foi evidenciada por Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), ao destacarem que os indivíduos só avançam para outra necessidade depois de estarem completamente satisfeitos no nível anterior. Nesse sentido, somente após terem satisfeitos suas necessidades fisiológicas (alimentação, por exemplo), os colaboradores irão almejar fatores do próximo nível de necessidades (segurança) e assim sucessivamente. Essa hierarquização foi organizada por Maslow em uma pirâmide ilustrada nas Figuras 1 e 2:

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas



Fonte: Maslow (1943)

Figura 2 - Pirâmide das Necessidades



Fonte: Elaborada a partir de Maximiano (2019)

A Figura 1 ilustra a hierarquia das necessidades humanas em sua versão original, enquanto que a Figura 2 apresenta uma versão da pirâmide difundida por diferentes autores no Brasil. O que

é importante ressaltar a partir da ilustração é a forma que Maslow utilizou para exemplificar a hierarquização das necessidades humanas, estando na base da pirâmide aquelas fundamentais à existência do indivíduo e, na sequência, as demais necessidades que também contribuem para a motivação. Com o decorrer do tempo, a teoria que antes contava com cinco níveis amplamente conhecidos evoluiu, foi revisada pelo próprio Maslow (1962) e teve outro nível de necessidade incorporado: a transcendência. Esta necessidade muitas vezes é confundida com a de autorrealização, mas ela vai além, relacionando-se com algo imaterial que é a percepção de si mesmo em relação às expectativas e ao atingimento de objetivos mais sublimes: os pessoais e da coletividade.

Assim, na visão de Parizi (2005), transcender seria um domínio que contém a atualização do ser, mas vai além, atingindo a transcendência. Esse nível supremo é tão importante que aqui já não se pode mais falar em desejos ou motivações, mas metanecessidades ou metamotivações, que pode contemplar um sentimento interior de realização do próprio potencial em favor do próximo. Esse nível superior de necessidade, que pode conter todas as experiências anteriores no sentido de conduzir o ser humano em direção à transcendência, pode ser entendido como um estado superior de espírito almejado por um indivíduo. Assim, transcender vai além do ponto de vista individual, pois visa colocar em prática todo o nosso potencial em favor do próximo, servindo de inspiração e de instrumento de mudança do nosso entorno. No âmbito organizacional, quando um gestor libera seus funcionários para participar de uma campanha de doação de sangue e/ou desenvolve algum projeto social permitindo que os funcionários sejam voluntários, por exemplo, pode contribuir com o alcance dessa necessidade de transcendência por meio da qual o indivíduo sente-se bem em ajudar o próximo.

De forma geral, a importância da Teoria das Necessidades Humanas também reflete os propósitos de vida de cada um e do que as pessoas precisam para ser felizes, indo a fundo no que está por trás da motivação (DOURADO, ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2020). Ou seja, o modelo sugerido por Maslow proporciona uma reflexão do que se passa com as pessoas no ambiente de trabalho e permite analisar a situação de homens e mulheres que buscam manter-se em seu emprego, desde a base da pirâmide até seus níveis mais altos.

Nesse sentido, destaca-se a relevância dessa teoria para os diferentes campos do saber, dentre eles, as Ciências Sociais Aplicadas. No campo da Administração, essa teoria trouxe inúmeras contribuições, pois alguns comportamentos que antes eram negligenciados pelos gestores passaram a ser identificados, interpretados e tratados à luz das teorias motivacionais e de suas premissas. Sendo a motivação a força precursora de todo comportamento humano (ROBBINS, 2005), a organização que proporcionar o atendimento das necessidades dos seus colaboradores poderá contar com uma equipe mais engajada e comprometida, refletindo positivamente nos resultados de seus esforços.

Outra característica muito interessante desta teoria é que, como sua ênfase é nas necessidades humanas, pode ser aplicada nas mais variadas organizações, independente do seu segmento, pois todas têm em comum um quadro de funcionários e clientes com suas particularidades inerentes à condição humana (desejos, emoções, ambições e pretensões para o futuro, por exemplo). Tudo isso pode ser refletido a partir da teoria proposta por Maslow por meio dos diferentes níveis de necessidades.

Todavia, apesar das contribuições dos estudos de Maslow, a Teoria das Necessidades Humanas também recebeu críticas (ROBBINS, 2005) e culminou em outros desdobramentos a partir da visão de diferentes autores. Sobre esse aspecto, Reis Sampaio (2009, p. 5) ressalta que, “ao contrário da concepção mecanicista e reducionista feita por muitos de seus comentaristas, Maslow desenvolveu uma proposta teórica de base multidisciplinar, fundamentada em muitas estratégias de pesquisa e que foi sendo reformulada por toda a sua obra.” Logo, são inegáveis

as contribuições teórico-empíricas de Maslow acerca das necessidades humanas, apesar das críticas por ele recebidas.

Face ao exposto, na sequência são detalhados os procedimentos metodológicos que possibilitaram analisar a produção acadêmica nacional acerca das limitações e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam o alcance dos objetivos do presente estudo. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificando-se, segundo Vergara (2016), como exploratória e descritiva (quanto aos fins) e bibliográfica (quanto aos meios). Foi uma pesquisa exploratória e descritiva porque buscou conhecer e apresentar o que diz a produção acadêmica nacional acerca dos limites e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow; e, ao mesmo tempo, caracterizou-se como bibliográfica porque utilizou artigos científicos atualizados não só para a fundamentação teórica, mas também como fonte de informação para a coleta e análise dos dados.

Para tanto, esta pesquisa respaldou-se na abordagem de revisão da literatura, a qual consiste em um método sistemático para analisar o corpo de conhecimentos produzidos e publicados por pesquisadores sobre determinado tema. Segundo Okoli (2019), uma revisão de literatura deve seguir uma abordagem metodológica, ser explícita na explicação dos procedimentos pelos quais foi conduzida, incluir e abranger em seu escopo um material relevante, bem como ser viável de reprodução por outros que desejem seguir a mesma abordagem na revisão do tema. Para fins de operacionalização da revisão sistemática da literatura, seguiu-se o protocolo proposto por Cassundé, Barbosa e Mendonça (2018), o qual contempla três fases: inicialmente é necessário definir o objetivo da revisão; na sequência deve-se identificar a literatura a ser consultada; e, finalmente, selecionar os possíveis estudos a serem incluídos na análise.

Nesse sentido, reitera-se que o objetivo da pesquisa consistiu em analisar a produção acadêmica nacional acerca das limitações e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. À luz desse propósito, optou-se pela busca de artigos publicados em dois portais de periódicos científicos de reconhecida relevância acadêmica: a biblioteca eletrônica SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e a biblioteca SciELO (*Scientific Electronic Library Online*). Após a escolha das bases científicas, a terceira etapa consistiu na seleção das pesquisas considerando os seguintes critérios:

- Descritores: “Teoria das Necessidades Humanas”; e “Maslow”. Esses descritores foram aplicados aos campos de título e resumo das duas bibliotecas eletrônicas;
- Tipo de pesquisa: artigo, visto que são publicados em revistas após uma rigorosa avaliação às cegas por, pelo menos, dois especialistas na área;
- Espaço temporal: artigos publicados nos últimos cinco anos (2016 a 2020), para que fosse possível analisar não somente os limites da Teoria das Necessidades Humanas, mas também suas decorrências na produção acadêmica mais atualizada;
- Área de conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas (SciELO) e Administração (SPELL), visto que este é o campo de estudo no qual foi desenvolvido o presente trabalho;
- Idioma: português, não só pela facilidade de interpretação, mas também para sistematizar as contribuições da produção acadêmica nacional;
- Artigos gratuitos e disponíveis na íntegra.

Após a aplicação dos referidos critérios nas bibliotecas SPELL e SciELO, chegou-se ao quantitativo de cinco artigos que constituíram o *corpus* de análise do presente estudo. Os dados coletados foram sistematizados e analisados a partir da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Para tanto, inicialmente realizou-se a leitura flutuante dos artigos (pré-análise), organizando e sistematizando os dados; em seguida foi realizada a exploração do material, ou seja, a busca dos núcleos de sentido a partir dos objetivos da pesquisa. Esses núcleos de sentido foram organizados em categorias que expressassem as limitações e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. Por fim, foi realizado o tratamento das informações, o qual consistiu na interpretação e realização de inferências dos dados, à luz da fundamentação teórica do estudo.

É pertinente ressaltar que toda pesquisa acadêmica pode apresentar limitações, inclusive metodológicas. Para Vargas e Mancina (2019), apontar as limitações do estudo é uma expressão de seriedade dos pesquisadores face ao trabalho desenvolvido. Neste caso, destacaram-se como limitações para conseguir um quantitativo maior de artigos: a não inclusão de outros idiomas como critérios de escolha de artigos; e a não inserção do Portal de Periódicos da CAPES nas bases de dados de pesquisa. Apesar dessas limitações, tendo como norte os objetivos deste trabalho, os artigos que compuseram o *corpus* foram sistematizados e analisados conforme detalhado na seção subsequente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são detalhados os resultados da pesquisa, iniciando por uma breve apresentação do *corpus* da pesquisa e, na sequência, trazendo os limites e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow.

4.1 PERFIL DAS PUBLICAÇÕES ENCONTRADAS NAS BASES DE DADOS

Este tópico apresenta os achados da pesquisa realizados nas bibliotecas eletrônicas acadêmicas. Para tanto, inicialmente faz-se necessário apresentar o perfil das publicações encontradas e selecionadas para o estudo. Neste sentido, ao realizar as buscas nas bases de dados utilizando os critérios já mencionados nos procedimentos metodológicos, foram encontrados os artigos detalhados no Quadro 1:

Quadro 1 - Perfil dos artigos que constituíram o corpus da pesquisa

BASES	AUTORES	TÍTULOS	REVISTAS
SPELL	Gomes e Silva (2017)	Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais: BOPE.	Revista de Administração, Sociedade e Inovação
SPELL	Oliveira, Babosa e Hegedus (2017)	Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo - Campus de Alegre.	Revista Contemporânea de Economia e Gestão
SPELL	Galvão e Galvão (2019)	Análise da Satisfação das Necessidades Humanas entre Estudantes de Ciências Contábeis	Pensar Contábil

BASES	AUTORES	TÍTULOS	REVISTAS
SPELL	Franca, Nascimento e Azevedo (2020)	Análise de Necessidades e desejos de estudantes de curso técnico em Administração para a identificação de oportunidades empreendedoras e inovação em negócios regionais.	Revista de Administração UNIMEP
SciELO	Dourado e Zambroni de Souza (2020)	Motivação e trabalho: investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego	<i>Psicología, Conocimiento y Sociedad</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Quadro 1 é possível observar a lista dos 5 artigos científicos contendo informações sobre a base de dados, os autores, o ano da publicação, o título do artigo e o respectivo periódico no qual foram publicados.

Tendo como base o intervalo temporal (publicações nos últimos cinco anos) e considerando as informações apresentadas no Quadro 1, podemos inferir que a quantidade de estudos publicados relacionados ao tema proposto foi muito pequena no intervalo da pesquisa nas referidas bibliotecas eletrônicas. É pertinente ressaltar que, no momento de aplicação dos filtros da pesquisa nessas bases de dados, constatou-se um número significativo de pesquisas sobre a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow na área das Ciências da Saúde, mas estes não foram incluídos em nosso estudo em virtude da especificidade dos objetos de estudo dessa área, não estando relacionados diretamente ao contexto organizacional.

No que se refere aos artigos selecionados, destaca-se que eles têm os seguintes objetos de estudo: motivação de policiais, servidores públicos em uma universidade, jovens no primeiro emprego e estudantes no ensino superior e técnico. Ressalta-se que a preocupação com fatores motivacionais no âmbito da formação profissional e no contexto acadêmico apareceu em três dos cinco artigos. Por fim, sendo o tema da motivação de extrema importância para as organizações contemporâneas e, diante da demanda de pesquisas no campo das Ciências Sociais Aplicadas, percebe-se que o assunto enseja mais estudos para o seu entendimento e maior observância nas suas implicações no ambiente organizacional.

4.2 LIMITES NA TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS A PARTIR DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NACIONAL

Embora a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow tenha surgido em um contexto de quebra de paradigmas (transição da ênfase nas tarefas para a ênfase nas pessoas no âmbito organizacional) e tenha servido de contribuição para diversas outras teorias surgidas posteriormente, ela não ficou isenta a críticas, assim como qualquer outra teoria difundida ao longo da história. Sendo assim, nesta seção são apresentadas as principais limitações apontadas pelos autores acerca da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. De modo a sintetizar os achados, os apontamentos foram organizados no Quadro 2:

Quadro 2 - Limites na Teoria das Necessidades Humanas a partir da produção acadêmica nacional

AUTORES	LIMITES
Gomes e Silva (2017)	Para esses autores, a teoria comete um grave erro ao negligenciar os níveis socioeconômicos dos indivíduos, pois certamente este fator exerce influência nos índices de motivação das pessoas.
Oliveira, Babosa e Hegedus (2017)	Para estes pesquisadores, a principal ressalva à teoria deve-se ao fato da sobreposição entre os níveis de fatores motivacionais, ou seja, primeiramente é indispensável satisfazer o nível hierárquico no qual o indivíduo se encontra para só depois avançar para o nível seguinte. Na concepção deles, a depender das particularidades dos sujeitos, estes podem estar motivados por mais de um nível hierárquico simultaneamente, configurando uma crítica à hierarquização, visto que os fatores podem surgir em uma sequência diferente da apresentada na pirâmide de Maslow.
Galvão e Galvão (2019)	Para estes autores, a Teoria das Necessidades Humanas não apresenta comprovação empírica substancial, tampouco apresenta comprovação científica para, desta forma, evidenciar sua eficácia.
França, Nascimento e Azevedo (2020)	Na concepção destes estudiosos, a hierarquia proposta por Maslow é a maior contradição da teoria, pois as necessidades individuais não devem atender a uma sequência pré-estabelecida como preconizava a Teoria das Necessidades Humanas. Para eles, as prioridades podem mudar de acordo com as particularidades de cada ser humano fazendo com que a pirâmide seja aplicada de maneiras diferentes, ao contrário do que preconiza Maslow.
Dourado e Zambroni de Souza (2020)	Para esses autores, alcançar os níveis mais altos de motivação é tarefa praticamente impossível tendo em vista a vasta escalada que o indivíduo tem que percorrer. Além disso, uma necessidade frustrada em algum dos níveis hierárquicos poderá acarretar no indivíduo um forte sentimento de tristeza, podendo desencadear psicopatologias.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir das informações apresentadas no Quadro 2, constatou-se que dois artigos (OLIVEIRA; BARBOSA; HEGEDUS, 2017; FRANÇA; NASCIMENTO; AZEVEDO, 2020) destacaram a hierarquização como principal crítica à Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. Além dessa categoria, também foram identificados outros núcleos de sentido sobre limitações nas reflexões dos autores dos demais artigos, a saber: negligenciar os níveis socioeconômicos dos indivíduos (GOMES; SILVA, 2017); ausência de comprovação empírica (GALVÃO; GALVÃO, 2019); impossibilidade de os indivíduos atingirem a autorrealização (DOURADO; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2020).

Acerca do exposto, é importante ressaltar que a teoria de Maslow não pode ser aplicada de forma homogênea para todas as pessoas (ROBBINS, 2005). Acrescentamos à afirmação desse autor, a título de exemplo, que, com a pluralidade cultural ao redor do mundo, os indivíduos tendem a dar importância diferente aos níveis de necessidades apresentadas por Maslow. Assim, para os asiáticos, as necessidades de estima possuem premência em serem alcançadas do que até mesmo as fisiológicas, diferentemente da hierarquia das necessidades humanas. Apesar das limitações e críticas recebidas, a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow continua sendo ponto de partida para vários estudiosos da motivação, desencadeando no surgimento e aperfeiçoamento de outras teorias no decorrer dos anos, como pode ser constatado na seção subsequente.

4.3 DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS NO ÂMBITO GESTÃO ORGANIZACIONAL

Neste tópico sistematizamos os achados da pesquisa considerando as decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, sua influência nas demais teorias motivacionais. Nesse sentido, o Quadro 3 traz uma síntese das principais teorias motivacionais identificadas nos artigos que compuseram o corpus do nosso estudo

Quadro 3 - Possíveis influências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow nos estudos motivacionais

TEORIA	REPRESENTANTES	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Dois Fatores (1959)	Frederick Herzberg	Nesta teoria há dois grupos de fatores que influenciam na motivação: fatores motivacionais, que são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas à função em si; e fatores higiênicos, que dizem respeito às condições físicas do ambiente onde as pessoas desempenham seus trabalhos.
Teoria X e Y (1960)	Douglas McGregor	Para o autor, há dois perfis de funcionários: as pessoas de perfil “X” são aquelas que não gostam do trabalho e, por isso, necessitam de constante supervisão para que desempenhem suas obrigações e metas; já as de perfil “Y” são aquelas que encaram o trabalho com entusiasmo e naturalidade, sendo mais comprometidas com a organização e tendendo a assumir mais responsabilidades.
Teoria das necessidades (1961)	McClelland	Nesta teoria, as necessidades podem ser de realização, poder e socialização. Elas são aprimoradas pelos indivíduos ao longo dos anos em função das suas experiências e estão presentes em todos em proporções diferentes. A maneira de atuação de uma pessoa em seu trabalho dependerá do quanto cada uma dessas necessidades estará presente, uma vez que esta teoria leva em consideração a individualidade de cada um.
Teoria da expectativa (1964)	Victor Vroom	Para este autor, uma pessoa estará disposta a despende altos níveis de esforços quando acredita que isto o levará a obter uma avaliação de desempenho satisfatória.
Teoria da equidade (1965)	Stay Adams	Para este autor, a percepção de equidade influencia diretamente na motivação dos indivíduos. Consequentemente, a insatisfação ocorre quando uma pessoa sente-se injustiçada ou em uma situação de desigualdade.
Teoria do reforço (1965)	Skinner	Para este autor, os resultados positivos ou negativos tendem a ser repetidos dependendo dos condicionadores que os indivíduos recebem. Por exemplo: uma ação positiva que é recompensada tende a ser repetida, enquanto uma prática negativa que é punida, tende a ser eliminada.
Teoria da avaliação cognitiva (1971)	Deci e Ryan	Esta teoria tenta mensurar as influências que as motivações intrínsecas e extrínsecas exercem sobre o comportamento do indivíduo. Assim, atribuir recompensas externas a comportamentos

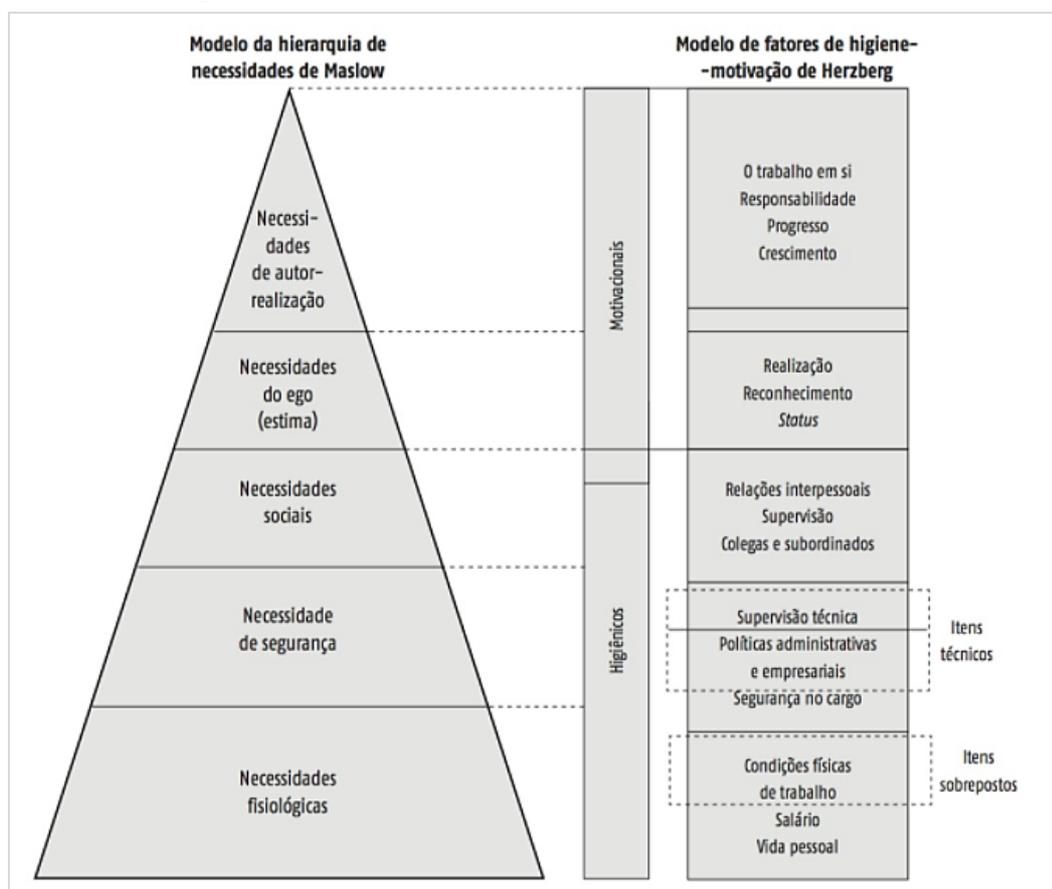
TEORIA	REPRESENTANTES	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
		que já foram intrinsecamente recompensados tende a diminuir a satisfação e o nível de motivação do indivíduo.
Teoria da Existência, Relação e Crescimento / Teoria ERG (1972)	Clayton Alderfer	Segundo este autor as necessidades humanas são de existência, de relacionamento e de crescimento. Para ele, não há hierarquia entre os diferentes tipos de necessidades, ou seja, o indivíduo pode dedicar-se a atender mais de uma necessidade de forma simultânea. Além disso, esta teoria leva em consideração a tendência que as pessoas têm em dar importância diferente a cada grupo de necessidade, levando em consideração aspectos culturais.
Teoria do planejamento do trabalho ou Teoria das Características da Função (1980)	Hackman e Oldham	Esta teoria propõe que o trabalho pode ser definido em cinco dimensões: variedade de habilidades; identidade das tarefas; significância das tarefas; autonomia; e feedback. A interação destes fatores exercem forte influência no trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Para esses autores, o conteúdo do trabalho condiciona a motivação do indivíduo.
Teoria da fixação dos objetivos (1990)	Edwin Locke e Gary Latham	De acordo com os idealizadores desta teoria, se um indivíduo conhece suas metas, objetivos, desafios e recebe feedback sobre suas ações, tenderá a desenvolver suas atividades com maior motivação.
Compartilhamento do conhecimento (2003)	Minu Ipê	O conhecimento é um recurso estratégico no âmbito organizacional e também constitui um fator de motivação ao ser compartilhado. Para a autora desta teoria, a natureza, o compartilhamento e as oportunidades de conhecimento, bem como a cultura que estimula esse desenvolvimento, podem motivar os indivíduos.
Teoria dos Valores Humanos Básicos (2012)	Shalom H. Schwartz	O autor reconhece dez valores universais que podem ser organizados em quatro grupos de ordem superior. Cada um dos dez valores universais tem como objetivo central o motivador subjacente; todos são organizados numa estrutura circular: autodireção; autoaprimoramento; hedonismo; realização; poder; segurança, conformidade; tradição; benevolência; e universalismo.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005) e Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017)

Acerca das teorias motivacionais apresentadas no Quadro 3 faz-se necessário destacar que esta síntese não tem um fim em si mesma, visto que ilustra as teorias identificadas a partir dos estudos que fundamentaram esta pesquisa. Portanto, trata-se de um quadro “em aberto”, uma vez que podem existir várias outras teorias motivacionais. De forma geral, a partir da leitura das teorias mencionadas no Quadro 3, podemos constatar que elas, de alguma maneira, auxiliam na compreensão do processo motivacional dos indivíduos, considerando-as a partir de suas peculiaridades. É pertinente reiterar que, como a Teoria das Necessidades Humanas foi publicada por Maslow em 1954, infere-se que ela pode ter servido de base para os demais autores citados no Quadro 3, influenciando-os a ampliar a compreensão de determinado fator ou até mesmo para apresentar uma abordagem diferente.

A título de exemplo, os fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria Bifatorial, de Herzberg, podem relacionar-se às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais apresentadas por Maslow. Ao mesmo tempo, os fatores motivacionais destacados por Herzberg também podem ser relacionados às necessidades de estima e autorrealização destacadas por Maslow. A Figura 3 ilustra melhor essa relação:

Figura 3 - Correspondência entre as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg



Fonte: Chiavenato (2020).

Além da possível influência da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow na teoria de Herzberg, também podemos inferir outras decorrências, como, por exemplo: as necessidades de realização e socialização apresentadas por McClelland também podem ser relacionadas às necessidades sociais e de autorrealização de Maslow; na Teoria ERG de Alderfer, as necessidades de existência podem estar relacionadas às necessidades fisiológicas e de segurança da teoria de Maslow, enquanto as necessidades de relacionamento também têm correspondência com as necessidades sociais e, ainda, as necessidades de crescimento de Alderfer podem relacionar-se às necessidades de estima e autorrealização identificadas por Maslow.

Por sua vez, é notório destacar no Quadro 3 outras teorias motivacionais que abordam vários fatores não contemplados por Maslow, como: equidade, expectativa, reforço, poder, planejamento do trabalho, definição de objetivos, compartilhamento de conhecimentos, entre outros. Não é possível inferir se os autores que consideraram esses fatores tiveram como inspiração a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, mas é inegável a sua contribuição e pioneirismo nos estudos motivacionais, especialmente, no contexto organizacional.

Assim, no presente estudo, as pesquisas identificadas mostraram a importância da Teoria das Necessidades Humanas para analisar a motivação de policiais (GOMES; SILVA, 2017), melhorar a motivação de servidores públicos (OLIVEIRA, BARBOSA, HEGEDUS, 2017), para analisar a motivação de estudantes de nível superior e profissional (GALVÃO; GALVÃO, 2019; FRANÇA, NASCIMENTO; AZEVEDO, 2020) e também para entender a motivação de jovens no primeiro emprego (DOURADO; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2020). Esses autores sugerem que, passando a compreender com detalhes as particularidades de cada indivíduo, as teorias podem, de alguma forma, ajudar os gestores na definição de estratégias que tragam maior satisfação às pessoas e a melhoria das organizações onde estão inseridas.

Vale reforçar ainda que o próprio Maslow estava em um processo de aprimoramento constante de seus conceitos pois, com o decorrer do tempo, a sua teoria evoluiu e foi incorporado um novo nível de necessidades: a transcendência. Esta necessidade muitas vezes é confundida com a de autorrealização, porém, como vimos, esta vai além, relacionando-se com algo imaterial: a percepção de si mesmo em relação às expectativas e ao atingimento de objetivos mais sublimes, pessoais e sociais (PARIZI, 2005). Dessa forma, transcender vai além do ponto de vista individual, pois visa colocar em prática todo o nosso potencial em favor do próximo, servindo de inspiração e de instrumento de mudança em nosso entorno. De forma geral, essas teorias têm possibilitado aos diversos profissionais da área de Administração a entenderem melhor o processo motivacional e otimizarem os resultados organizacionais sem desconsiderar os diferentes elementos que podem levar à motivação dos indivíduos em diferentes espaços, tanto dentro como fora das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base os autores que fundamentaram o presente estudo, bem como compuseram o *corpus* da análise, conclui-se que a teoria de Maslow recebeu amplo reconhecimento, uma vez que as necessidades humanas descritas por ele podem ser consideradas fatores motivacionais para os indivíduos. A partir da análise dos artigos, foram constatadas limitações na Teoria das Necessidades Humanas de Maslow apresentadas por todos os autores, especialmente, em função da hierarquização. É evidente que a necessidade de alimentação, vestuário, abrigo são relevantes e localizam-se na base da pirâmide em virtude da sua importância. No entanto, não podemos afirmar que somente no momento em que estas necessidades forem satisfeitas é que o homem passará a outros patamares da pirâmide.

Esta reflexão respalda e justifica a crítica da hierarquização tão disseminada entre os estudiosos da temática. Isto porque as necessidades podem aparecer aleatoriamente nos indivíduos, ou seja, sem seguir a sequência da pirâmide de Maslow. Assim, o contexto, o momento, a condição socioeconômica, bem como fatores pessoais, organizacionais, ambientais, entre outros, podem influenciar na motivação humana. São diversas as necessidades que fazem com que o homem tenha motivação para agir, e elas, não necessariamente, vão aparecer de forma lógica e sequencial, ou seja, não podemos ter um olhar determinístico para a hierarquia das necessidades humanas.

Essas considerações possivelmente permearam os desdobramentos das demais teorias motivacionais, visto que algumas inspiraram-se na Teoria das Necessidades Humanas de Maslow e/ou incluíram outros aspectos. Nesse sentido, vimos que alguns estudiosos da motivação (Herzberg, Alderfer) agruparam certos níveis de necessidades “sintetizando” as ideias centrais da teoria de Maslow, mas sem fugir da essência; outros fizeram diferente, apresentaram novos fatores e variáveis aos estudos da motivação. Até o próprio Maslow buscou aperfeiçoar a sua teoria ao incluir um novo nível de necessidades, as de transcendência. É

pertinente destacar que nenhum dos cinco artigos da revisão sistemática mencionaram esta outra necessidade apontada por Maslow, o que demanda maior conhecimento e exploração da transcendência, cujos benefícios transbordam para outras pessoas. Esta evolução é indispensável para o entendimento da motivação tendo em vista o processo dinâmico no qual estamos inseridos.

Face ao exposto, como sugestões de pesquisas futuras, podemos citar a realização de uma revisão sistemática da literatura mais ampla, envolvendo outras bibliotecas acadêmicas eletrônicas, a exemplo do Portal de Periódico da CAPES, a fim de evidenciar a existência de mais estudos que abordem a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. Nesse sentido, sugere-se ainda incluir a análise da produção acadêmica internacional, incorporando os idiomas espanhol e inglês, inclusive em outras áreas de conhecimento. Além de revisões sistemáticas, estudos envolvendo coleta de dados primários poderão investigar e analisar os limites e decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow na prática do contexto organizacional.

Por fim, considerando a importância da teoria de Maslow, seus limites e decorrências, ressalta-se que os indivíduos são movidos por diferentes necessidades e estas precisam ser identificadas, refletidas e analisadas pelos Administradores que atuam em diferentes organizações. Nesse âmbito, o presente trabalho também apresenta uma contribuição científica sobre a temática à medida que avança na sistematização das contribuições da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, apontando e refletindo sobre elementos que não foram identificados no *corpus* da pesquisa, a exemplo da necessidade de transcendência que ainda é pouco explorada na literatura.

REFERÊNCIAS

BARBOZA, M. M.; VIAPIANA, L.; WALGER, C. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRANCO, P. C. C.; SILVA, L. X. de B. Psicologia humanista de Abraham Maslow: recepção e circulação no Brasil. **Rev. Abordagem Gestalt.**, Goiânia, v. 23, n. 2, p. 189-199, ago. 2017.

CASSUNDÉ, F.; BARBOSA, M.; MENDONÇA, J. Entre revisões sistemáticas e bibliométricas: como tem sido mapeada a produção acadêmica em administração no Brasil? **Inf. Inf.**, Londrina, v. 23, n. 1, p. 311-334, 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna Administração das Organizações. 10 ed. São Paulo: Campus, 2020.

DOURADO, A. D.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Motivação e trabalho: investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego. **Psicologia, Conocimiento y Sociedad.**, Montevideo, v. 10, n. 2, p. 5-20, 2020.

FRANÇA, E. de; NASCIMENTO, H. A. S.; AZEVEDO, J. H. L. L. Análise de necessidades e desejos de estudantes de curso Técnico em Administração para a identificação de oportunidades empreendedoras e inovação em negócios regionais. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 2, p. 257-276, maio-ago/2020.

GALVÃO, M. N. dos S.; GALVÃO, N. M. B. dos S. Análise da satisfação das necessidades humanas entre estudantes de ciências contábeis. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 78, p. 43-50, maio/ago. 2020.

GOMES, C. P. B.; SILVA, S. S. da. Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda - RJ, v. 3, n. 1, p. 24-33, jan./jun. 2017.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MASLOW, A. H. **Toward a Psychology of Being**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1962.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Haper & Row, 1954.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Estados Unidos da América: Lightning Source, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Adm por Competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, J. C. de; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 59-85, maio/ago. 2017.

PARIZI, V. G. Psicologia Transpessoal: Algumas notas sobre sua história, crítica e perspectiva. **Psicologia Revista**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 109-128, maio/2005.

REIS SAMPAIO, J. dos. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-15, jan./mar. 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, M. A. de O.; MANCIA, Joel Rolim. A importância e seriedade do pesquisador ao apontar as limitações do estudo. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 72, n. 4, p. 832-833, ago. 2019.

VERGARA, S. C. **projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.