



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Reis Sampaio, Jáder dos  
O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 44, núm. 1, enero-marzo, 2009, pp. 5-16  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

# O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação

---

Jáder dos Reis Sampaio

## RESUMO

Neste artigo, realizou-se uma revisão da obra de Abraham Maslow com o objetivo de identificar a trajetória e as principais modificações e aplicações desenvolvidas por esse autor em sua teoria de motivação humana. Constatou-se 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. Ele sustentou durante toda a sua vida a teoria da preponderância das necessidades, mas relativizou suas propostas originais com a noção de gratificação parcial e com a aceitação das possíveis diferenças culturais. Maslow propôs um duplo mecanismo para as motivações, distinguindo a dinâmica das motivações por deficiência das motivações para o crescimento em uma fase posterior de seus trabalhos. Ao contrário do que possa parecer, o autor norte-americano via com reservas a aplicação de sua teoria ao mundo do trabalho e não entendia a motivação dos trabalhadores como suficiente para o sucesso das organizações. Ele defendia que as pessoas poderiam querer realizar-se em outros espaços sociais que não apenas o trabalho. Neste estudo, faz-se uma análise crítica das propostas e contribuições de Maslow ao estudo da motivação para o trabalho.

**Palavras-chave:** motivação, necessidades, administração de recursos humanos.

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos autores mais citados e criticados por estudiosos do comportamento organizacional, no capítulo do estudo da motivação, é o norte-americano Abraham Maslow. Entretanto, a leitura um pouco mais cuidadosa de sua obra mostra o quanto esses estudiosos reduziram e descaracterizaram seu pensamento.

Maslow, psicólogo formado na Universidade de Wisconsin, tinha por diretriz de trabalho uma tentativa de síntese das ênfases dinâmica, holística e cul-

Recebido em 26/julho/2005  
Aprovado em 06/fevereiro/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

---

Jáder dos Reis Sampaio, Psicólogo pela Universidade Federal de Minas Gerais, Especialista em Psicologia do Trabalho pela Universidade de Brasília, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor Adjunto do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais (CEP 31270-901 — Belo Horizonte/MG, Brasil).  
E-mail: [jader@fafich.ufmg.br](mailto:jader@fafich.ufmg.br)  
Endereço:  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Departamento de Psicologia  
Avenida Antônio Carlos, 6627  
31270-901 — Belo Horizonte — MG

tural. Essa pretensão deve-se às muitas e ilustres influências que recebeu durante sua trajetória: estudou *Gestalt* em New York, Psicanálise com Kardiner, Erich Fromm e Karen Horney e Antropologia com Ruth Benedict, Margareth Mead e Ralph Linton. Foi assistente de Thorndike e, como todo psicólogo de sua época, teve sua formação marcada pela Escola Behaviorista, da qual se tornou crítico. Sofreu, também, influências dos pensamentos de Gordon Allport, Murray e Carl Rogers. Como se pode ver, trata-se de um autor que passou pelas chamadas grandes escolas da Psicologia (Escola Comportamental, Psicanálise e Humanismo) e pelas contribuições norte-americanas à Antropologia.

Diferentemente do que se pensa, seus estudos sobre motivação humana tinham em vista o desenvolvimento de uma teoria que pudesse servir de base para a compreensão do homem inserido na sociedade, e não se aplica facilmente quando reduzida ao aspecto da vida laboral.

Neste artigo, tem-se por objetivo recuperar a trajetória da teoria de motivação nas principais publicações de Maslow sobre o tema como uma forma de contraposição à imagem mecanicista e determinista imposta nos principais manuais que apresentam esse autor. Justifica-se tal propósito pela disseminação das ideias de Maslow em diversos campos da Administração contemporânea e pelo emprego de suas supostas formulações no subsídio de políticas de gestão.

## 2. A VISÃO DE CIÊNCIA E DE HOMEM, SEGUNDO MASLOW

Maslow criticou a análise do homem quando se acha reduzida a apenas uma de suas dimensões, como o organismo, o inconsciente, o comportamento ou os papéis sociais. Ele denomina esse tipo de análise com o termo “atomismo metodológico” (MASLOW, 1954, p.23) e a ele opõe seu método de pesquisa e análise que denomina como “holístico dinâmico”. Segundo Maslow (1954, p.22):

- “Nós sabemos que o dado fundamental da Psicologia não é uma contração muscular, nem um reflexo, nem uma sensação elementar, nem um neurônio, nem mesmo uma partícula observável do comportamento visível. É uma unidade muito maior, e mais e mais psicólogos pensam que é no mínimo tão amplo como uma unidade de ajustamento ou ato de adaptação, que necessariamente envolve um organismo, uma situação e um objetivo ou propósito”.

Esse ponto de vista holístico-dinâmico pode ser entendido a partir do contraponto que o autor fez entre as características de seu método e as dos métodos que critica, como consta no quadro a seguir.

Essa posição metodológica fica mais clara quando se lê a descrição que Maslow (1954, p.25) fez dos procedimentos de uma pesquisa sobre autoestima, relacionada ao entendimento da personalidade:

### Comparação Feita por Maslow entre Métodos de Pesquisa

Método Holístico-Dinâmico	Métodos Empíricos
Holístico	Atomístico
Funcional	Taxonômico
Dinâmico	Estático
Dinâmico	Causal
Proposital	Mecânico-simples

Fonte: Maslow (1954, p.27).

- “Portanto, antes que qualquer questão fosse feita especificamente a um sujeito, foram feitas explorações sobre as relações do sujeito com sua família, o tipo de subcultura em que vive, seu estilo geral de ajustamento aos principais problemas de sua vida, o estilo geral de seus ideais, suas frustrações e seus conflitos. Este procedimento continuava até que o escritor sentia que ele compreendia o sujeito tão bem quanto possível com as técnicas simples que estavam sendo utilizadas”.

Nesse trabalho, Maslow (1954, p.32) propõe que se abandone a terminologia da causalidade, que ele considera problemática devido a seu mecanicismo, e adota o termo síndrome para descrever:

- “[...] um complexo estruturado, organizado, de especificidades aparentemente diversas (comportamentos, pensamentos, impulsos para a ação, percepções, etc.) [...] que possuem uma unidade comum e podem ser nomeados de forma variada [...]”.

Aqui se vê a tentativa de empreender uma abordagem compreensiva para o entendimento do homem. Os estudos sobre Psicanálise e Antropologia Cultural deixaram marcas no trabalho desse autor, que percebeu, com clareza, que um determinado comportamento pode ter diversos significados subjetivos e que os modelos puramente biológicos são frágeis para entender o homem em sua complexidade. Uma pessoa que apresenta o comportamento de frequentar regularmente um grupo religioso, por exemplo, poderia fazê-lo por razões variadas, como “para evitar o isolamento social”, “para agradar à mãe”, “para empregar a religião como instrumento de dominação sobre outras pessoas”, “para sentir-se membro de um grupo superior” ou por entender que é bom “para as massas ignorantes” e que deve desempenhar seu papel.

Com esse tipo de posição teórico-metodológica, Maslow abandona a eleição do comportamento humano como unidade de análise, exige do fatorialismo uma interlocução com os sujeitos de pesquisa e articula o entendimento da pessoa a seu entorno social, para fugir do individualismo e, ao mesmo tempo, dos reducionismos sociológicos, que se furtam à compre-

ensão do indivíduo, fazendo análises generalizantes a partir de rótulos de pertença a grupos sociais.

Maslow apoia-se, portanto, em uma visão de homem racional, mas às vezes com seus impulsos e desejos; dotado de corporalidade, não circunscrito, todavia, a ela; possuidor de uma vida interior, que não pode ser reduzida à mera manifestação da cultura ou da sociedade e que não se acha descolada delas; em interação interpessoal, mas também com elementos coletivos, é um “todo integrado e organizado” e capaz de escolhas e de criação de significado para a realidade. Esse autor é, entretanto, bastante influenciado pela visão organísmica de homem, na medida em que tenta mostrar qual é o impacto da gratificação das necessidades em ideias, atitudes, interesses, valores e crenças que defende, dando certo destaque a esse construto.

A maioria dos autores de comportamento organizacional (por exemplo: ROBBINS, 1999; BOWDITCH e BUONO, 1992), talvez na tentativa de tornar didático seu texto, simplifica ou reduz a teoria de Maslow a uma suposta pirâmide da hierarquia das necessidades. Por reducionismo entende-se aqui não o reducionismo metodológico (OLIVEIRA FILHO, 1995), mas o reducionismo teórico, no qual se decompõe um fenômeno complexo em partes simples e passa-se a valorizar mais a interação dessas partes do que o próprio fenômeno.

### 3. O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

O mais citado trabalho de Maslow sobre motivação foi publicado em 1943, com o título “Uma teoria da motivação humana”. Nesse trabalho, Maslow apresenta proposições fundamentais para a teoria da motivação, o que é ampliado na publicação de 1954. Essas proposições parecem ser um diálogo com a Psicanálise e a Psicologia Comportamental de sua época e têm papel de postulados<sup>(1)</sup> em sua construção teórica. A partir de algumas delas, pretende-se apresentar o conceito de motivação e suas singularidades.

- Para Maslow (1943; 1954, p.63), o indivíduo é um todo integrado e organizado. Por consequência, não se pode falar da motivação de um órgão (a boca, o estômago ou a genitália), mas apenas da motivação da pessoa como um todo. Com essa afirmação, Maslow afasta seu conceito de motivação do conceito de pulsão freudiano. Murrell (1977, p.80) analisou o contraponto com a teoria psicanalítica:
  - “A contribuição de Maslow foi ignorar a dicotomia e ordenar as necessidades numa hierarquia de prepotência, colocando as necessidades biológicas como aquelas que tinham de ser satisfeitas primeiro, antes de quaisquer outras necessidades mais elevadas poderem receber qualquer atenção”.
- Maslow não diferencia os motivos biológicos dos motivos culturais. Em sua época, alguns cientistas do comportamento

consideravam os últimos como secundários (novamente, Maslow distingue-se de Freud), mas ele considera essa posição um resquício da visão materialista do homem e da visão empirista de ciência. Segundo Maslow (1954, p.63):

- “O típico impulso, ou necessidade ou desejo, não está e provavelmente nunca estará associado a uma base somática específica, isolada. [...] Considerando todas as evidências que temos em mãos, é muito pouco provável que compreendamos totalmente o desejo de amar, não importa o quanto saibamos sobre o impulso da fome”.

Qual é a implicação prática desse postulado? Em vez de tentar interpretar as escolhas conscientes (desejos) a partir das pulsões de vida e de morte, Maslow propõe a existência de motivos já relacionados a finalidades encontradas na cultura (necessidades). “Em outras palavras, portanto, o estudo da motivação deve ser, em parte, o estudo dos objetivos últimos ou desejos ou necessidades humanas” (MASLOW, 1954, p.66).

- Ao estabelecer o conceito de necessidades, Maslow fica em uma posição delicada. Se as necessidades são relacionadas à cultura, ou seja, o ser humano pode desejar inúmeros objetos, como um carro, uma casa, uma companheira etc., como evitar uma lista infundável de motivos, como as que haviam sido feitas no século XIX para o conceito de instinto? MASLOW (1943<sup>(2)</sup>) aponta o que ele considera serem as necessidades básicas:
  - “Há várias trajetórias culturais para um mesmo objetivo. Portanto, os desejos conscientes, específicos, locais e culturais não são tão importantes na teoria da motivação quanto os objetivos mais básicos e inconscientes”.
- Além de relacionar as necessidades básicas, o que será apresentado posteriormente, falta à teoria de Maslow explicar uma dinâmica dessas necessidades. Como elas funcionam? Em uma primeira formulação, ele utiliza a gratificação das necessidades para organizá-las em uma hierarquia de preponderância. Ao adotar a gratificação como critério, Maslow (1954, p.84) afasta-se da teoria de privação do comportamentalismo clássico:
  - “[...] a gratificação se torna um conceito tão importante como a privação na teoria da motivação, porque ela livra o organismo da dominação de uma necessidade mais fisiológica, permitindo então a emergência de outros objetivos mais sociais”.

A dinâmica da gratificação e a identificação de uma segunda dinâmica para certas necessidades serão discutidas adiante.

- Uma vez propostas as necessidades básicas e um mecanismo geral de interação entre elas, Maslow (1943<sup>(3)</sup>) limitou o papel da motivação na explicação do comportamento:

- “As motivações são apenas uma classe de determinantes do comportamento. Ao mesmo tempo em que o comportamento é motivado, ele também é quase sempre determinado biologicamente, culturalmente e situacionalmente”.

Essa frase põe por terra a ideia de alguns de controlar o comportamento de trabalhadores a partir da teoria de motivação de Maslow. Além dos motivos, há muitos outros determinantes do comportamento humano.

- Maslow (1954, p.294) propõe a existência de comportamento não motivado:

- “A gratificação de necessidades permite a emergência de comportamento relativamente não motivado [...]. O organismo permite-se relaxar, ser passivo, aproveitar o sol, ornamentar, decorar e polir os potes e vasilhas (mais do que os usar), jogar e divertir-se, observar coisas sem importância, ser informal e sem aspirações”.

Dessa forma, a arte (quando puramente expressiva) seria um exemplo de comportamento não motivado. Vê-se, portanto, que a motivação em Maslow está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo; e que esse propósito incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido. Uma necessidade é, portanto, algo do mundo interno das pessoas cuja privação a mobiliza e cuja gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma nova necessidade.

- Maslow aceita algumas ideias da Psicanálise para a construção de sua teoria motivacional. Ele admite uma dinâmica motivacional em que o desejo é sempre permanente, embora seus objetivos e objetos estejam constantemente sendo mudados pela pessoa.

- “O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar” (MASLOW, 1954, p.69).

A sobredeterminação de Freud também é empregada por Maslow (1954, p.68) ao descrever os estados motivacionais, como se lê a seguir: “Deixe-nos enfatizar que é raro, não usual, que um ato ou desejo consciente tenha somente um motivo”. Constata-se que a teoria de motivação de Maslow tem por núcleo o conceito de necessidades básicas, que tem um sentido muito preciso e distinto.

### 3.1. Classificação dos motivos

Uma vez delimitado o conceito de motivação, o autor deparou-se com o problema de classificar tipos de motivos. Ele conhecia os problemas que a tentativa de se listarem os instintos humanos trouxera à Psicologia do início do século XX e, por

essa razão, classificou as necessidades a partir de sua finalidade, como já foi dito anteriormente. Para Maslow (1954, p.72):

- “A ação, da forma como aparece introspectivamente na consciência, o comportamento motivado, e até os objetos-meta, explicitamente aparentes, ou efeitos procurados não são uma base sólida para uma classificação dinâmica da vida motivacional do ser humano. Se nos guiamos apenas pelo processo de exclusão lógica, ficamos finalmente com os objetivos fundamentais largamente inconscientes ou necessidades como a única base sólida para classificação na teoria da motivação”.

Maslow (1954, p.80) afirma que sua classificação “é derivada mais diretamente da experiência clínica”, mas apesar dessa afirmação o leitor atento percebe que se trata mais da formulação de um construto teórico em que seu autor busca articular diferentes contribuições da Psicologia norte-americana e da Psicanalítica de sua época.

As necessidades foram, portanto, classificadas da seguinte forma:

- **necessidades fisiológicas** — compreendem os impulsos (*drive*), acrescidos da dinâmica da homeostase e da ideia de apetite (que introduz a escolha de alimentos pela pessoa ao tema da fome);
- **necessidades de segurança** — que Maslow entende ser uma classificação grosseira. Por necessidade de segurança despreende-se a inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Maslow cita os trabalhos experimentais realizados com crianças para ilustrar seu conceito, e trabalhos clínicos com neuróticos obsessivo-compulsivos, que procuram organizar o mundo de forma a evitar suas ameaças inesperadas, e com lesionados cerebrais que evitam tudo o que lhes é estranho ou não familiar. Assim, o conceito de segurança de Maslow compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra;
- **necessidades de pertença e amor** — entendidas como o compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade. Embora a sexualidade possa fazer parte desse contexto de intimidade, o conceito de amor não se reduz ao de sexo. O comportamento sexual é multideterminado e pode ser enfocado na ótica das necessidades fisiológicas;
- **necessidades de estima** — compreendem a imagem que a pessoa tem de si (autoestima ou autorrespeito) e o desejo de obter a estima dos outros. Maslow divide essas necessidades em dois conjuntos. No primeiro, ele situa o desejo de realização, adequação, maestria e competência, que possibilita confiança com relação ao mundo, independência e liberdade. No segundo conjunto ele situa a busca de reputação ou prestígio, *status*, dominância, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação. A base desse conjunto de necessidades é encontrada na teoria psicanalítica adleriana, e a influência

psicopatológica da falta de gratificação dessas necessidades é exemplificada com estudos de neuróticos de guerra;

- **necessidades de autorrealização ou autoatualização** — compreendem a ideia, defendida por muitos autores (como Jung, 1987, por exemplo), de que as pessoas têm um potencial interno que necessita tornar-se ato. Maslow dedica dois capítulos à autorrealização, nos quais mostra dados colhidos a partir de análises biográficas de figuras históricas, estudo de pessoas contemporâneas de destaque e jovens que pareciam estar se desenvolvendo rumo à autoatualização;
- **desejos de saber e de entender**<sup>(4)</sup> — que Maslow considera menos conhecidos, porque não possuem implicações clínicas, a principal base do conjunto de categorias desenvolvido por ele. Entretanto, ele as considera como necessidades e sujeitas à gratificação como as demais. Elas são postuladas por Maslow (1954, p.97) como “um desejo de entender, de sistematizar, de organizar, de analisar, de procurar por relações e significados, de construir um sistema de valores”;
- **necessidades estéticas** — que Maslow entende como os impulsos à beleza, à simetria e, possivelmente, à simplicidade, à inteireza e à ordem. Ele afirma que observou essas necessidades em crianças saudáveis, mas que se encontram indícios delas em todas as culturas e em todas as idades.

Essas sete grandes categorias compreendem o que Maslow denomina de necessidades básicas, ao contrário do que se encontra na grande maioria dos livros de comportamento organizacional que negligenciam as duas últimas. O autor afirma, em passagens como a que segue, que os desejos de saber e entender e as necessidades estéticas são necessidades básicas:

- “Nós devemos preservar-nos da fácil tendência a separar estes desejos<sup>(5)</sup> das necessidades básicas que discutimos acima, isto é, de fazer uma dicotomia marcada entre necessidades cognitivas<sup>(6)</sup> e conativas. O desejo de saber e de entender é conativo<sup>(7)</sup> em si, isto é, possui a característica de conduzir a um objetivo e é uma necessidade da personalidade assim como as necessidades básicas que já discutimos” (MASLOW, 1954, p.97).

Corroborando essa interpretação, Gondim e Silva (2004, p.150) afirmam que a hierarquia de Maslow “deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o desenvolvimento pessoal”.

### 3.2. A proposição de hierarquia da preponderância das necessidades

A hierarquia das necessidades surge como conceito à medida que Maslow (1954, p.83) classifica suas categorias como superiores e inferiores, e faz a seguinte consideração sobre sua dinâmica: “[...] mas o que acontece aos desejos de um

homem quando há suficiente pão e quando sua barriga está cronicamente cheia?”. Outras necessidades (superiores) emergem ao mesmo tempo e dominam o organismo, mais do que a fome fisiológica. E quando essas são, por sua vez, satisfeitas novamente novas necessidades (e ainda mais superiores) emergem: “Isto é o que eu quero dizer quando afirmo que as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de relativa preponderância” (MASLOW, 1954, p.83).

Recorde-se o leitor, entretanto, que Maslow aceita a ideia da múltipla motivação, ou seja, que os motivos atuam simultaneamente na pessoa, influenciando-a diferentemente ao mesmo tempo. Assim, a preponderância das necessidades fisiológicas é ilustrada por Maslow em exemplos extremos, em que “o organismo está extremamente e cronicamente faminto ou sedento” (MASLOW, 1954, p.83). Nessa condição, elas preponderariam sobre as demais e chegariam a interferir na visão de mundo e de razão de ser no mundo que os homens constroem.

Kondo (1994, p.17) fez uma interpretação semelhante da simultaneidade da influência das necessidades:

- “Quando levamos isso em consideração, fica claro que a interpretação anterior da hierarquia das necessidades humanas de Maslow é incorreta. De fato, o que Maslow salientou em seu artigo original foi que as necessidades humanas não ascendem à hierarquia em sequência ordenada, ou seja, todas as cinco necessidades estão sempre presentes, mas sua importância relativa gradativamente varia de um nível baixo para um alto, conforme nosso padrão de vida se eleva [...]. Ao pensar a respeito da motivação humana, é importante reconhecer que os seres humanos estão sempre sentindo necessidades de vários tipos”.

Maslow não desenvolveu uma teoria mecanicista da hierarquia das necessidades, mas uma teoria da preponderância (*prepotency*) hierárquica das necessidades, em que a influência de uma necessidade estaria associada à gratificação relativa de outra considerada inferior. Trata-se de uma teoria dinâmica, portanto as pessoas se encontrariam sob o jugo das influências de suas necessidades, que se alternam ao longo da vida. O que Maslow (1954, p.84) chega a afirmar é a ideia de uma necessidade ser “cronicamente gratificada”, ou seja, de a pessoa ter à sua disposição imediata os meios de gratificação de sua necessidade. Não é aleatoriamente que essa afirmativa se encontra nas reflexões que Maslow faz sobre as necessidades fisiológicas, cuja gratificação depende menos das outras pessoas do que das necessidades sociais.

O próprio Maslow tratou de relativizar sua teoria da preponderância das necessidades. Após apresentar a categorização de necessidades, ele discute a fixidez de grau, afirmando o seguinte:

- “Nós falamos muito de como esta hierarquia possui uma ordem fixa, mas finalmente isto não é tão rígido como nós sugerimos. É verdade que a maioria das pessoas com que

temos trabalhado parecem ter as necessidades na ordem que foi indicada. Contudo há várias exceções” (MASLOW, 1954, p.98).

E entre as exceções, o autor inclui pessoas para quem a autoestima é mais importante do que o amor, pessoas em que o impulso à criatividade é mais importante do que qualquer outro contradeterminante, pessoas em quem o nível de aspiração é permanentemente reduzido, personalidades psicopáticas para as quais parece haver uma perda permanente das necessidades de amor ou pertença, situações em que a necessidade foi satisfeita por um longo tempo e passam a ser subestimadas.

Uma exceção considerada por ele a mais importante é a situação que envolve ideais, altos padrões sociais, altos valores ou similares. Com tais valores, as pessoas podem tornar-se mártires, sacrificar-se em benefício de sua crença particular ou valor. Ele explica essa situação pelo aumento do nível de tolerância à frustração da gratificação de necessidades inferiores.

Maslow teceu considerações sobre a dinâmica da motivação. As necessidades estariam sujeitas à dita hierarquia de preponderâncias em termos de vontades conscientemente percebidas ou desejos, mais do que em termos de comportamentos.

Um complicador adicional dessa proposição diz respeito às gratificações parciais. Segundo essa ideia, uma necessidade de nível inferior poderia ser parcialmente gratificada, reduzindo-se seu poder motivador a ponto de tornar-se menos influente que necessidades superiores menos gratificadas<sup>(8)</sup>. Como é bastante difícil mensurar com precisão níveis de necessidades e de gratificações, essa proposta dificulta ainda mais a operacionalização da teoria da hierarquia das preponderâncias de Maslow, principalmente para grupos ou coletivos de pessoas. O poder explicativo de suas ideias é, na verdade, um poder compreensivo e circunscreve-se quase que apenas à clínica individual.

Alguns autores posteriores a Maslow propuseram-se a fazer pesquisas empíricas sobre a hierarquia de necessidades, e a maior parte deles não encontrou resultados que a sustentassem. Entretanto, seus experimentos foram calcados, em sua maioria, no pressuposto da rigidez da hierarquia, o que, como foi visto, não se coaduna com o pensamento do autor a quem se propuseram avaliar. Encontraram-se dois desses trabalhos na base de dados ProQuest.

Schneider e Alderfer (1973) relatam os resultados de três estudos nos quais não se constatou a existência das necessidades básicas em ambiente organizacional, possivelmente por não terem sido definidas por Maslow para tal fim.

Rauschenberger, Schmitt e Hunter (1980) estudaram 547 graduandos de ensino médio empregando o questionário de necessidades ERC de Alderfer, em um estudo longitudinal. Eles testaram a hipótese da modificação do nível de gratificação das necessidades básicas, possivelmente por que estariam

entrando no mercado de trabalho e tornando-se independentes dos pais (os autores não explicam por que acreditam que nesse momento da vida fosse esperada uma mudança na preponderância das necessidades básicas). Eles escolheram uma amostra que era reavaliada em intervalos de apenas dez meses, em três aplicações, o que é bastante inconsistente com as ideias de Maslow, como se abordou anteriormente. Os resultados não mostraram mudanças significativas nas respostas dos participantes.

### 3.3. O duplo mecanismo das motivações

Em sua trajetória como pesquisador, Maslow abandonou aos poucos os estudos experimentais de com animais para dedicar-se ao estudo da personalidade de pessoas sadias. Nessa transição, foi muito influenciado pelos autores existencialistas norte-americanos. Nessa fase, ele publicou o livro *Toward a Psychology of Being*<sup>(9)</sup> e avançou suas contribuições sobre a teoria da motivação. Deteve-se mais na análise das pessoas autoatualizantes ou autorrealizadas e propôs um novo mecanismo de gratificação para elas.

A contribuição aos estudos feitos até o momento reside na distinção entre a chamada motivação baseada em deficiência (*deficiency motivation*) e a motivação para o crescimento (*growth motivation*).

Por motivação baseada em deficiência, Maslow sintetiza as contribuições de base organicista e fisiológica, que entendem o funcionamento do psiquismo humano com base nos impulsos e instintos. A sede, por exemplo, cria um desconforto no organismo que exige dele a busca e a ingestão de água ou substância de propriedade semelhante, até que o mal-estar provocado por sua falta seja diminuído suficientemente. Nesse caso, a gratificação reduz o desconforto, que é o agente motivador do comportamento humano. Os autores contemporâneos a Maslow já haviam sofisticado esse arranjo teórico e proposto a teoria da homeostase, que compreende a redução da tensão a um nível ótimo (e não até a eliminação total do desconforto, o que Maslow denominou de teoria do descanso — *theory of rest*).

Ao estudar pessoas consideradas autoatualizantes, Maslow (1998, p.36) observou, entretanto, que elas não apenas continuavam desejantes, mas também que havia uma singular diferença no papel de sua gratificação na dinâmica motivacional:

- “Em tais pessoas a gratificação aumenta em vez de diminuir a motivação, amplia em vez de diminuir a excitação. Os apetites tornam-se intensificados e aumentados. Eles crescem por si mesmos, em vez de desejarem menos e menos, e a pessoa deseja mais e mais, por exemplo, educação. Em vez de buscar o descanso, a pessoa se torna mais ativa. [...] O crescimento é, por si mesmo, um processo recompensador e excitante, por exemplo, a realização dos desejos e ambições, como ser um bom médico, a aquisição de habilidades admiradas, como tocar um violino ou ser um bom carpinteiro, o pronto aumento da compreensão sobre pessoas ou so-

bre o universo, ou sobre si mesmo, o desenvolvimento da criatividade em qualquer campo ou, o mais importante, simplesmente a ambição de ser um bom ser humano”.

Essa distinção gerou implicações para a análise clínica da saúde-doença, e Maslow desenvolveu uma diferenciação de espécies de prazer. Para o prazer causado pela gratificação de motivos baseados em deficiência, a gratificação do desejo gera um platô de sereno alívio de tensão e “falta de motivação”. Na situação em que opera a motivação para o crescimento, não há clímax ou consumação, não há momento orgásmico, não há estado-fim, e “nenhum objetivo pode ser definido climaticamente”. O crescimento é um estado que nunca pode ser satisfeito porque a pessoa, quanto mais tem, mais deseja.

Outra diferença marcante entre as motivações é que, enquanto a motivação baseada em déficit pertence à espécie, ou seja, todas as pessoas possuem, a motivação para o crescimento é idiossincrática, diferente de pessoa para pessoa. Maslow (1993, p.312-313) afirma que:

- “As metanecessidades são igualmente poderosas entre si, em média, isto é, eu não consigo detectar uma hierarquia generalizada de preponderância, mas, em qualquer indivíduo dado, ela pode existir e frequentemente são hierarquicamente arranjadas de acordo com os talentos idiossincráticos e as diferenças constitucionais”.

As diferenças de mecanismo justificam o fato de Maslow denominar a motivação para o crescimento de metamotivação e as necessidades em jogo, nessa última categoria, de metanecessidades.

Como as pessoas autorrealizadas geralmente estão menos dependentes da motivação baseada em deficiência, tornam-se mais independentes do meio ambiente e das opiniões dos outros e mais autodirigidas. Maslow tece considerações em seu trabalho, mostrando como essa diferença afeta outras áreas da personalidade, como as relações interpessoais, interessadas ou desinteressadas, a dependência ou transcendência do ego, a aprendizagem, a percepção e a necessidade de amor.

Essa distinção fez com que o autor passasse, daí em diante, a analisar seus fenômenos considerando se as pessoas são principalmente motivadas com base em deficiências (motivadas D), se são motivadas com base em crescimento ou motivadas pelo ser (motivadas S). Sempre que se refere a uma faculdade humana, Maslow a relativiza com base na dinâmica subjacente, ou seja, cognição S e cognição D, amor S e amor D etc.

No núcleo das metanecessidades estão os valores do ser (valores S), que Maslow entende serem os mobilizadores das pessoas autorrealizadas.

Maslow (1998, p.173) percebe que está fazendo inferências lógicas com base em suas pesquisas e entende que são necessárias novas pesquisas para a confirmação de suas afirmações, especialmente no que se refere ao conceito de homem autorrealizado.

A partir dessa distinção, o postulado da hierarquia das necessidades, embora mantido com restrições, vai ganhar um papel secundário no trabalho de Maslow, que entende ser mais importante demarcar bem as diferenças entre as pessoas autorrealizadas e as pessoas motivadas com base em deficiências.

### 3.4. Valores S e metanecessidades

O conceito de metanecessidades tem por base a ideia de que as pessoas que vivem em condição de gratificação de suas necessidades básicas têm em vista uma preocupação com o que Maslow denomina de Valores S.

Esses valores seriam: “verdade, beleza, justiça, perfeição” (MASLOW, 2001, p.50); “integração, unificação e tendência em direção à unidade” (MASLOW, 2001, p.171); “ordem” (MASLOW, 2001, p.181), entre outros. As pessoas prezam e aproximam-se dos valores S em sociedades nas quais há sinergia (MASLOW, 2001, p.152). Nesse ponto, as reflexões de Maslow tornam-se muito especulativas, como quando afirma que os valores S são consistentes entre si, ou seja, “a verdade é bela”, “a beleza é verdadeira”, etc. (MASLOW, 1993, p.313).

O autor afirma que os valores S podem ser tratados como uma metanecessidade humana, um tipo particular de motivação mais alta, sujeita à geração de contramotivações e contravalores, como o medo. Nesse nível de motivação, ele faz uma clara tentativa de articulação entre a psicopatologia e a dinâmica da motivação. A autoatualização parece ter fronteiras com o medo patológico, as ansiedades e os escrúpulos, que funcionam como uma espécie de resistência do sujeito à influência de suas metanecessidades.

As pessoas que são propelidas pelas necessidades superiores valorizam cada vez mais a oportunidade de serem criativas e autônomas em seu trabalho. Maslow denominou essa ideia de metapagamento (*metapay*). Mas há que se entender que a noção de trabalho que Maslow usa, muitas vezes entre aspas, envolve atividades que nada podem ter a ver com o trabalho remunerado em organizações do mercado ou Estado. O trabalho da dona de casa e o do chefe do clã familiar são tomados como exemplos por Maslow quando ele quer explicar a dinâmica da motivação S.

Outra explicação importante para a dinâmica da motivação de pessoas autorrealizadas é que elas passam a identificar-se com o “trabalho” ou qualquer outra forma de ação associada aos valores S. Isso faz com que os sistemas de recompensas sejam percebidos de forma diferente por essas pessoas. Como elas se acham gratificadas e são motivadas com o próprio resultado do trabalho, que é uma forma de concretização dos valores que a “metamotivam”, passam a não mais realizar as atividades para obter as recompensas concretas, que virão satisfazer às suas necessidades de deficiência (“cenouras”, como diria Taylor). As recompensas passam a ser referências no mundo concreto, sinais da ação mobilizada pelos valores S. O tra-

balho pode ser um “prazer superior” (MASLOW, 1993, p.19) e uma forma de reconhecimento do próprio *self* (si-mesmo). “Neste nível a dicotomização entre trabalho e lazer é transcendida; salários, *hobbies*, férias etc. devem ser definidos em um nível superior” (MASLOW, 1993, p.293).

### 3.5. Motivação e trabalho

Em 1969, Maslow publicou um livro chamado *Administração Eupsíquica*, em que tece considerações, às vezes diretamente, outras vezes indiretamente, ao tema do trabalho. Esse livro não é, infelizmente, um desenvolvimento sistemático com base em pesquisa para suas ideias, mas uma espécie de seleção de reflexões breves, escritas em um diário de campo. Nele são tratados temas diversos, como liderança, valores, poder, psicopatologia, entre outros, tendo em vista o esforço de implantação de propostas administrativas, cunhadas sob a influência de suas teorias. Destacar-se-ão aqui, principalmente, suas contribuições à teoria de motivação.

Algumas ideias de Maslow foram usadas como base para o desenvolvimento das teorias de McGregor, como se encontra em Hoffman (1988). O sucesso do trabalho desse autor do Massachusetts Institute of Technology difundiu o interesse pela leitura da teoria das necessidades no meio empresarial.

Hoffman (1988) publicou uma entrevista realizada com Maslow na qual este destaca algumas das ideias voltadas à atividade laboral. Ele afirma que a empresa de computadores californiana NLS (*Non Linear Systems*) incentivou o uso de criatividade, cooperação e autodirecionamento dos empregados, investiu em treinamento e desenvolvimento no trabalho e criou times de trabalhadores que definiam *de per si* suas atividades e agenda diária. Essa empresa criou também o cargo de vice-presidente de inovação.

Maslow acompanhou o desenvolvimento desse projeto com reservas. Hoffman (1988, p.81) transcreveu algumas de suas anotações à época, nas quais afirmava que:

- “Eles as estão tomando [as ideias de Maslow] como uma verdade bíblica, sem qualquer avaliação real de sua confiabilidade ou validade. A transposição da clínica para o trabalho é realmente um passo gigantesco e trôpego, mas eles seguem à frente com entusiasmo e otimismo [...] como se todos os fatos fossem e estivessem já comprovados”.

Essa experiência foi a base principal para o desenvolvimento do livro já citado. A visão de trabalho que Maslow desenvolveu tem por base o conceito de sinergia proposto por Ruth Benedict, no qual a cooperação recompensa e cria vantagem para todos os envolvidos.

Maslow tece considerações sobre o envolvimento das pessoas com o próprio trabalho, especialmente aquelas que considera autorrealizadas. Ele afirma que:

- “[...] elas eram metamotivadas por metanecessidades (valores S) expressas em sua devoção, dedicação e identifica-

ção com algum trabalho grandioso e importante” (MASLOW, 1974, p.6).

Para Maslow, o trabalho autorrealizador é “uma busca e um preenchimento do *self*”, ao mesmo tempo em que se atinge um estado de perda de si mesmo. A identificação de uma pessoa com “causas importantes ou trabalhos importantes” amplia o *self* e a torna importante. O autor emprega um conceito psicanalítico, a introjeção, para mostrar como o trabalho autorrealizador é assimilado à identidade ou ao *self* de uma pessoa.

Maslow avaliou algumas propostas administrativas baseadas na aplicação de suas ideias em empresas. O autor entende que elas só se aplicam a pessoas que tiveram suas necessidades básicas satisfeitas no passado. Interroga-se como seria a gestão de pessoas insatisfeitas, mas não sabe como responder. Por essa razão, ele critica Peter Drucker que não consideraria, em suas propostas, as pessoas com problemas psicopatológicos, as fraquezas humanas e os maus impulsos. Em uma clara visão do limite de sua teoria, Maslow afirma que talvez os pressupostos considerados por Drucker fossem válidos para a realidade norte-americana na época em que ele escrevia o texto (segunda metade dos anos 1960), mas que em situações socioeconômicas nas quais não se pudessem atender às necessidades das pessoas, a gestão derivada da visão de homem motivado para o crescimento não seria aplicável.

Assim, Maslow recomenda cuidado na aplicação dos princípios da administração eupsíquica. As forças que tendem para a regressão seriam (MASLOW, 1974, p.42):

- “a escassez de bens, a cessação das gratificações das necessidades básicas preponderantes ou uma ameaça de cessação, leis ou organização antissinérgica, qualquer coisa que aumente o medo ou a ansiedade, perda ou separação de qualquer tipo para a pessoa, que a leve à aflição ou a uma perda, mudanças para pessoas propensas à ansiedade, má comunicação, suspeita, desonestidade, vulgarização da verdade, confusão entre verdade e mentira etc.”.

Entendendo que o mesmo homem que participa e colabora pode vir a revoltar-se contra condições sociais e de trabalho que não lhe propiciem a gratificação de suas necessidades básicas, Maslow (1974, p.52) propõe a seguinte questão de pesquisa:

- “Como podemos evitar as situações industriais que denigrem a dignidade humana e a tornam menos possível? Em situações inevitáveis na indústria, como as linhas de montagem, como se pode descontaminá-las de forma a manter a dignidade do trabalhador e sua autoestima, tanto quanto possível, dadas as circunstâncias?”.

Maslow não via, entretanto, a melhora das relações de trabalho como uma panaceia para os problemas da empresa. Hoffman (1988, p.82) cita o seu seguinte comentário:

- “Se o que eles produzem não é bom, então a administração iluminada irá destruir toda a empresa, da mesma forma que a verdade destrói a falsidade e a vilania [...]”.

Outro ponto das conferências feitas por Maslow, destacado com propriedade por Hoffman (1988), é que as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação. Segundo ele, alguns empregados não pretendem autorrealizar-se no ambiente de trabalho, preferem fazê-lo em outro espaço social. Forçar a ideia de realização pelo trabalho, alinhando-a aos objetivos de alguma empresa em particular, pode gerar resistência e indignação.

Maslow era bastante precavido com a transposição que se fazia de seus conceitos para a experiência laboral, o que se pode demonstrar com o comentário que ele fez com relação à noção de autorrealização, após dizer que essa noção possui suporte empírico na experiência psicoterápica de autores culturalistas e humanistas:

- “Isto, é claro, leva ao problema de transpor-se, da situação terapêutica à situação industrial, o que ainda está aberto à verificação. Precisa ser validado como uma transposição legítima” (MASLOW, 1974, p.56).

Maslow emprega o conceito de metanecessidades para refletir sobre a vida das pessoas nas organizações e propõe que se atente às queixas (*grumbles*) que as pessoas fazem. Segundo ele, elas seriam uma espécie de bom indicador do nível de gratificação de necessidades. Um exemplo dado para essa proposta foi a formação de uma comissão de senhoras para reclamar e pressionar o poder público com relação às flores usadas nos jardins e canteiros de uma cidade norte-americana. Ele argumenta que se essas senhoras podem se dar ao luxo de queixar-se do estado de beleza de sua cidade é porque temas como a criminalidade, a fome e o acesso ao trabalho já não mais seriam percebidos como problema por esse grupo social.

Por essa razão, ele considera utópica a meta de um administrador que pretendesse o fim das reclamações dos trabalhadores de sua empresa, mas orienta-o a avaliar em que nível de gratificação essas queixas predominam. Segundo Maslow (2001, p.313):

- “A reclamação de alto nível não deve ser considerada uma reclamação comum; deve ser usada para indicar todas as pré-condições que foram satisfeitas para tornar a reclamação possível”.

Com esse artifício, Maslow estaria propondo critérios para a análise de pesquisas de satisfação do trabalho, com base em sua teoria hierárquica.

#### 4. UMA SÍNTESE DAS IDEIAS EXPOSTAS

Após a exposição da trajetória do pensamento de Maslow, propõe-se uma síntese breve de suas ideias.

- A motivação é explicada a partir das necessidades básicas.
- Necessidades não são desejos (conscientes e ligados a um determinado objeto) nem impulsos (inconscientes, passíveis de ligarem-se a uma representação mental).
- Necessidades básicas são inconscientes, mas sua dinâmica pode ser revelada a partir dos desejos que as pessoas expressam.
- Necessidades básicas estão hierarquizadas, mas a hierarquia não é universal nem rígida.
- Um desejo consciente pode ser motivado por mais de uma necessidade básica.
- Gratificações parciais de um nível da hierarquia possibilitam a influência a necessidades de níveis superiores.
- A satisfação plena, se existir, é temporária. As pessoas estão sempre desejando novas coisas e estabelecendo novas metas.
- Há comportamentos que não sofrem influência de necessidade básica alguma.
- A motivação, sozinha, não explica totalmente o comportamento humano, que é influenciado pelo organismo e pelo ambiente cultural e situacional.
- São sete as necessidades básicas, expostas em ordem de preponderância: fisiológicas, de segurança, de pertença e amor, de estima, de autorrealização ou autoatualização, o desejo de saber e entender e as necessidades estéticas.
- Há duas psicodinâmicas básicas de motivação: a privação→gratificação→desmotivação (motivação baseada em deficiência) e a privação→gratificação→motivação adicional (motivação para o crescimento).
- A motivação para o crescimento não é universal; depende dos talentos e das características de cada pessoa.
- Uma vez atendidas as necessidades básicas, as pessoas passam a ser motivadas por metanecessidades.
- As metanecessidades são uma demanda por valores como a verdade, a beleza, a justiça, a perfeição, a integração, a unificação e a tendência em direção à unidade.
- Pessoas autorrealizadas valorizam a criatividade e a autonomia no trabalho (metapagamento).
- O trabalho autorrealizador possibilita à pessoa sentir-se importante e identificada com causas e trabalhos importantes.

- A principal proposta de Maslow para o trabalho é a sinergia, entendida como um pacto cooperativo entre os membros da organização que recompensa e cria vantagem para todos os envolvidos.
- Deve-se identificar e evitar situações no trabalho que denigram a dignidade do trabalhador.
- A autonomia e a criatividade não asseguram motivação se as pessoas não tiverem gratificadas as suas necessidades básicas.
- Há empregados que não desejam autorrealizar-se no trabalho.
- O comportamento do trabalhador, embora influenciado, não é totalmente explicável pela motivação.
- A queixa é um indicador dos graus de gratificação e satisfação do empregado.
- Não há gestão capaz de eliminar as queixas, porque não se consegue satisfação plena das necessidades das pessoas.
- A motivação é um fenômeno simultaneamente interno e externo, por isso a administração pode criar condições para a gratificação de necessidades no trabalho, embora não seja possível controlar o comportamento dos empregados.

## 5. REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE A TEORIA DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW

O conceito de necessidade desenvolvido por Maslow possivelmente levou alguns autores a afirmarem que a motivação é interna, ou seja, pertence ao mundo íntimo da pessoa; entretanto, há que considerar-se que ela se acha articulada ao mundo exterior (onde se encontram os objetos de satisfação dos desejos) e mediada pela consciência (de si e do outro) e pelas relações sociais, ou seja, não é possível falar-se em gratificação sem considerar a inserção e o relacionamento humano no mundo social. Esse tipo de leitura não considera que o conceito de necessidade básica esteja atrelado a uma finalidade, ainda que a escolha do objeto possa sofrer interferências da pessoa (necessidade básica → vontade consciente → escolha).

O problema que emerge dessa visão de motivação e que contamina a teoria de Maslow é que, ao definir um conceito geral de motivo e tentar descrever **padrões de funcionamento** dos motivos no homem, ele não irá conseguir sustentar a aplicação de conceitos como a homeostase aos motivos culturais. É empiricamente fácil associar fenômenos orgânicos a alterações do organismo, mas Maslow não conseguiu fundamentar empiricamente sua proposta da dinâmica individual dos fenômenos culturais. Ao mesmo tempo em que consegue observar claramente que a dinâmica da motivação não se re-

duz ao nível biológico do humano, ele parece insistir em propor uma dinâmica geral que reduz o fenômeno cultural à dinâmica biológica sem base em evidências empíricas. Em outras palavras, não se sabe o que leva Maslow a crer que a autoestima, por exemplo, é uma necessidade, cuja privação a torna central no mundo íntimo das pessoas e mobilizadora de seu comportamento.

Se aceita essa crítica, há implicações na sustentação da teoria hierárquica da preponderância de necessidades. Mesmo com as concessões e relativizações feitas por Maslow ou, ainda, uma vez feitas essas concessões, pode-se postular a existência de uma hierarquia de preponderância de necessidades, válida para a maioria das pessoas de um grupo social? Essa controvertida questão continua sem suporte empírico ou fenomenológico, quase meio século após sua proposição.

Se não se encontram regularidades, as ideias de Maslow não podem ser empregadas como um princípio apriorístico para se fazerem recomendações de políticas de gestão, seja no âmbito social, seja no âmbito organizacional. Essa afirmativa contundente seria, possivelmente, aceita pelo próprio Maslow, que se mostrou cuidadoso com o *status* de verdade de suas ideias, o que se pôde constatar na leitura de seus biografos e de seu livro *Administração Eupsíquica* (1974).

Há que se valorizar, entretanto, sua contribuição para que se tenha uma visão de homem mais abrangente do que a proposta por Taylor ou pelos autores clássicos de microeconomia. Se não existe preponderância de necessidades, não cabe, portanto, tentar cunhar uma imagem piramidal que alguns autores insistem em utilizar; há que se pensar em um homem que lida com múltiplos anseios, capazes de o mobilizarem, nas diferentes instâncias sociais da vida: a organização laboral, a família e a vida em sociedade.

A atenção dada por Maslow, em sua segunda fase, aos valores S e à construção de uma segunda dinâmica da motivação, articulada ao processo de identificação do *self*, parece ser um bom começo para o entendimento de fenômenos como a motivação do trabalhador voluntário. Ele permite que se distinga, inicialmente, o voluntário identificado ou metamotivado do voluntário instrumental, aquele que tem em vista alguma recompensa concreta não financeira em seu trabalho (a realização de um estágio que lhe permita adquirir experiência para a vida profissional, a incorporação de um registro curricular, a aproximação a pessoas que possam ser úteis futuramente etc.).

Outra contribuição do pensamento de Maslow repousa no repúdio em transformar o lugar de trabalho na instância, por excelência, de gratificação dessas necessidades ou no espaço privilegiado de realização das pessoas. Isso demanda que os gestores escutem e compreendam as pessoas com quem trabalham, entendendo qual é o papel da atividade laboral e da organização em que se encontram para suas vidas, e aceitem, portanto, o desafio de administrar pessoas com diversidade tanto de trajetórias como de aspirações para a vida. ♦

## NOTAS

- (1) Postulado é entendido no texto como sinônimo de premissa, princípio teórico tomado como verdadeiro que o autor utiliza para desenvolver seu pensamento.
- (2) Texto não paginado, obtido em biblioteca digital de universidade norte-americana.
- (3) Idem.
- (4) Emprega-se aqui o termo usado por Maslow em seu trabalho de 1954. Depois ele empregaria a expressão “necessidade de conhecer” (*need to know*), como se pode ver nos títulos de alguns de seus artigos posteriores.
- (5) Maslow está tratando dos desejos de saber e entender.
- (6) Cognição é um termo que envolve os processos mentais de percepção, representação mental, raciocínio e sua articulação com o comportamento ou a ação.
- (7) No texto de Maslow, conação tem o sentido oposto a homeostasia que, segundo o Houaiss, é uma “tendência intrínseca que o organismo apresenta para o movimento”.
- (8) ARCHER (1997, p.29-34) explica de forma bastante didática esse fenômeno das gratificações parciais, mas ele confunde a relação entre motivação/gratificação em Freud com a proposta por Maslow.
- (9) Traduzido para o português com o título *Introdução à Psicologia do Ser*, publicado pela Editora Itatiaia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHER, E.R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GONDIM, Sônia Maria; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES- ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: ARTMED, 2004.
- HOFFMAN, Edward. Abraham Maslow: father of enlightenment management. *Training*, Minneapolis, v.25, p.79-82, Sept. 1988.
- JUNG, C.G. *O eu e o inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- KONDO, Yoshio. *Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente, 1994.
- MASLOW, Abraham H. *A theory of human motivation*. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 20 ago. 2006.
- \_\_\_\_\_. *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers, 1954.
- \_\_\_\_\_. *Eupsychian management: a journal*. 17 ed. Illinois-EUA: Richard Irwin, 1974.
- MASLOW, Abraham H. Metamotivation. In: MASLOW, A.H. *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin Books, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Toward a psychology of being*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: John Wiley and Sons, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MURRELL, H. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- OLIVEIRA FILHO, José Jeremias de. Patologia e regras metodológicas. *Estudos Avançados*, São Paulo, v.9, n.23, p.263-268, 1995. ISSN 0103-4014. DOI: 10.1590/S0103-40141995000100017. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0103-40141995000100017&lng=en&nrm= iso>. Acesso em: 22 set. 2006.
- RAUSCHENBERGER, J.; SCHMITT, N.; HUNTER, J. A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 25, n. 4, p. 654-670, Dec. 1980.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SCHNEIDER, B.; ALDERFER, C. Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489-505, Dec. 1973.

ABSTRACT

### Unknown Maslow: a review of his papers and books about motivation

This paper contains a review from Abraham Maslow's works in order to identify the mainstream and main human motivation theory modifications and applications done by him. Maslow developed a multidisciplinary theoretical approach founded in many research strategies, in opposition of the mechanicist and reductionist conception attributed to him by other authors. Maslow reformulated his ideas along his life, but he maintained the theory of prepotency of needs. Maslow accepted further the first publications notions like partial gratification, and the possibility of cultural differences in motivation. He proposed a double mechanism for motivation later: deficiency motivation and growth motivation. The North-American author didn't accept freely the application of his theories on the organizations. Maslow didn't accept that people motivation could be enough to organizations attain the success. He argued that people could realize themselves at another social spheres than work. This essay does a critical analysis of Maslow's proposals and contributions to the work motivation studies.

**Keywords:** motivation, needs, human resources management.

RESUMEN

### El Maslow desconocido: una revisión de sus principales trabajos sobre motivación

Se presenta aquí una revisión de la obra de Abraham Maslow con el objetivo de identificar la trayectoria y las principales modificaciones y aplicaciones desarrolladas por él a su teoría de la motivación humana. Se comprobó que, al revés de la concepción mecanicista y reduccionista que le atribuyeron muchos de sus comentaristas, Maslow desarrolló una propuesta teórica de base multidisciplinar, fundamentada en diversas estrategias de investigación y que se fue reformulando a lo largo de toda su obra. Él sostuvo durante toda su vida la teoría de la preponderancia de las necesidades, pero matizó sus propuestas iniciales con la noción de gratificación parcial y con la aceptación de las posibles diferencias culturales. Maslow propuso un doble mecanismo para las motivaciones, al distinguir la dinámica de las motivaciones por deficiencia de las motivaciones para el crecimiento en una fase posterior de sus trabajos. Al contrario de lo que pueda parecer, el autor norteamericano veía con reservas la aplicación de su teoría al universo laboral y no comprendía la motivación de los trabajadores como suficiente para el éxito de las organizaciones. Afirmaba que las personas podrían querer realizarse en otros espacios sociales que no solamente el trabajo. Este ensayo realiza un análisis crítico de las propuestas y contribuciones de Maslow al estudio de la motivación laboral.

**Palabras clave:** motivación, necesidades, administración de recursos humanos.

**RAUSP**  
Revista de Administração  
desde 1947

## Para entender Administração

Mantenha-se atualizado sobre o que há de mais avançado em produção de conhecimento em Administração.

Assine já: [www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)

