

Artigo Original

Liderança Humanizada e Tomada de Decisão em Ambientes de Crise: Um Estudo sobre Práticas Estratégicas na Gestão de Pessoas

Humanized Leadership and Decision Making in Crisis Environments: A Study on Strategic Practices in People Management.

Crislayne Vitória Cereja Dias¹

André Moraes Repinaldo.org.²

RESUMO

Este trabalho tratou da teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1908–1970), ressaltando sua importância histórica e sua aplicação prática, tanto na psicologia quanto, principalmente, na gestão de pessoas e na liderança organizacional. Desenvolvida pela primeira vez em 1943 e aprofundada em 1954, a teoria organizou cinco níveis de necessidades humanas — fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização — em uma pirâmide, mostrando como as pessoas são motivadas de diferentes formas em cada etapa de suas vidas. No contexto da administração, o modelo ajudou a entender melhor a motivação no ambiente de trabalho, permitindo que líderes adotassem práticas mais humanizadas e eficientes. Entre as principais aplicações destacaram-se a atenção ao bem-estar dos colaboradores em períodos de crise, a criação de ambientes de trabalho colaborativos e com senso de pertencimento, o reconhecimento das conquistas individuais e o incentivo ao crescimento profissional e à inovação. A teoria se mostrou bastante compatível com a ideia de liderança humanizada, que valoriza o trabalhador como um todo e busca equilibrar os resultados da organização com as

¹ Discente Crislayne Vitória Cereja Dias, do curso de Administração da Faculdade Apogeu. E-mail: gesaiasdias1@gmail.com

² Docente André Moraes Repinaldo, Mestre e Doutorando em Ciências da Educação, Orientador/Organizador do curso de Administração da Faculdade Apogeu. E-mail: professor.andre.repinaldo@gmail.com

necessidades humanas. Mesmo com toda sua relevância, a proposta de Maslow recebeu críticas, principalmente em relação à falta de comprovação científica, à rigidez da hierarquia e à ideia de que seus princípios se aplicariam igualmente a todas as culturas. Pesquisadores como Herzberg, McGregor e Alderfer apresentaram teorias alternativas ou complementares que adaptaram ou reformularam algumas ideias de Maslow. Apesar disso, a hierarquia de necessidades continuou sendo um referencial útil, sendo reinterpretada e aplicada em diferentes contextos atuais. Pode-se concluir que a teoria de Maslow, mesmo com suas limitações, se consolidou como um marco no estudo da motivação, oferecendo subsídios importantes para práticas de liderança mais sensíveis, inclusivas e sustentáveis. Seu legado permanece atual, mostrando que o bem-estar das pessoas e o desempenho organizacional andam juntos, e que entender a motivação humana continua sendo um diferencial essencial para a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Autorrealização, Psicologia Humanista, Engajamento Organizacional.

ABSTRACT

This paper discussed Abraham Maslow's (1908–1970) Hierarchy of Needs theory, highlighting its historical importance and practical application, both in psychology and, more importantly, in people management and organizational leadership. First developed in 1943 and further developed in 1954, the theory organized five levels of human needs—physiological, safety, social, esteem, and self-actualization—into a pyramid, demonstrating how people are motivated differently at each stage of their lives. In the context of management, the model helped us better understand motivation in the workplace, enabling leaders to adopt more humane and efficient practices. Among its main applications were attention to employee well-being during times of crisis, the creation of collaborative work environments with a sense of belonging, the recognition of individual achievements, and the encouragement of professional growth and innovation. The theory proved to be highly compatible with the idea of humanized leadership, which values the worker as a whole and seeks to balance organizational results with human needs. Despite its relevance, Maslow's proposal received criticism, particularly regarding its lack of scientific evidence, the rigidity of the hierarchy, and the idea that its principles applied equally to all cultures. Researchers such as Herzberg, McGregor, and Alderfer presented alternative or complementary theories that adapted or

reformulated some of Maslow's ideas. Despite this, the hierarchy of needs remained a useful framework, being reinterpreted and applied in various contemporary contexts. It can be concluded that Maslow's theory, despite its limitations, has established itself as a landmark in the study of motivation, offering important insights into more sensitive, inclusive, and sustainable leadership practices. Its legacy remains relevant, demonstrating that people's well-being and organizational performance go hand in hand, and that understanding human motivation remains a key differentiator for people management.

Keywords: Self-realization, Humanistic Psychology, Organizational Engagement.

Introdução

Entender o que realmente motiva as pessoas sempre foi um dos grandes desafios da psicologia e também das ciências ligadas às organizações ao longo do século XX. Nesse cenário, um dos nomes que mais se destacou foi o de Abraham Maslow (1908–1970), criador da famosa teoria da Hierarquia das Necessidades. Essa ideia buscava explicar o que leva o ser humano a agir de determinadas formas em diferentes situações. Maslow apresentou essa proposta pela primeira vez em 1943 e depois a aprofundou em 1954, dentro da chamada psicologia humanista. Sua teoria foi considerada um avanço importante em relação às visões mais limitadas da época, que olhavam para o comportamento humano apenas sob a ótica do inconsciente ou dos estímulos externos.

O modelo de Maslow é composto por cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. A teoria acabou ultrapassando os limites da psicologia e passou a ser usada também em áreas como educação, saúde e, principalmente, na administração. No mundo do trabalho, por exemplo, mostrou-se muito útil para a gestão de pessoas e para a liderança, principalmente em períodos de incerteza, quando olhar para as necessidades humanas se tornou estratégico. Apesar disso, o modelo não escapou de críticas, principalmente por causa de sua rigidez, da ideia de universalidade e da falta de comprovação prática.

Ainda assim, a teoria de Maslow, quando analisada no campo da gestão de pessoas e da liderança mais humanizada, traz contribuições importantes. Ela ajuda a entender melhor como funciona a motivação em diferentes contextos e oferece base para práticas que buscam equilibrar o bem-estar dos indivíduos com os resultados das organizações.

1 – CONTEXTO HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DA TEORIA DE MASLOW

Abraham Maslow (1908–1970) destacou-se como um dos principais nomes da psicologia humanista no século XX. Sua trajetória acadêmica foi marcada pelo interesse em compreender as motivações humanas para além das visões reducionistas do comportamento, predominantes até a primeira metade do século passado. Ao desenvolver a teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow apresentou uma nova perspectiva para analisar o comportamento humano, fundamentada no potencial de crescimento, no desenvolvimento pessoal e na busca por autorrealização (Marcos,2002).

A proposta teórica surgiu inicialmente em 1943, no artigo *A Theory of Human Motivation*, publicado na revista *Psychological Review*. Posteriormente, em 1954, o autor aprofundou suas ideias no livro *Motivation and Personality*, onde consolidou sua abordagem humanista da motivação. Essa visão rompeu com o determinismo da psicanálise freudiana, que enfatizava o inconsciente, e com o mecanicismo do behaviorismo, que reduzia o comportamento humano a estímulos e respostas (Marcos,2002).

A psicologia humanista, da qual Maslow foi um dos principais expoentes, emergiu como a chamada "terceira força" da psicologia, ao lado da psicanálise e do behaviorismo. Tal corrente destacou a importância da subjetividade, da liberdade e do crescimento pessoal, atribuindo ao ser humano a capacidade de desenvolver-se continuamente. Nesse sentido, a hierarquia de necessidades propôs uma leitura mais ampla e otimista da motivação, reconhecendo que os indivíduos não apenas buscavam satisfazer suas carências, mas também almejavam realizar seu potencial máximo (Marcos,2002).

Com o passar do tempo, a teoria ultrapassou os limites da psicologia e foi amplamente aplicada em áreas como educação, sociologia, saúde e administração. No campo da gestão de pessoas, em particular, tornou-se referência para compreender os fatores que sustentaram a motivação e o engajamento dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais (Marcos,2002).

2 – A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES EM DETALHE

A teoria de Maslow estruturou-se em uma pirâmide composta por cinco níveis de necessidades, cada qual representando uma dimensão da motivação humana. Segundo o

modelo, à medida que necessidades básicas eram atendidas, emergiam necessidades mais complexas, relacionadas ao crescimento psicológico e social do indivíduo (Robert,2018).

2.1 Necessidades fisiológicas

As necessidades fisiológicas corresponderam ao primeiro nível da hierarquia. Incluíram elementos indispensáveis à sobrevivência, como alimentação, água, abrigo, sono e oxigênio. Para Maslow, a não satisfação dessas demandas básicas colocava em risco a própria vida, tornando-as prioridade absoluta. Em ambientes de trabalho, essas necessidades refletiram-se em condições adequadas de infraestrutura, acesso a pausas para descanso, remuneração mínima para a subsistência e garantia de recursos essenciais (Robert,2018).

2.2 Necessidades de segurança

O segundo nível abrangeu a busca por estabilidade, proteção e ausência de ameaças. Nessa categoria, enquadraram-se fatores como moradia estável, emprego seguro, assistência à saúde e ambientes de trabalho que oferecessem ordem e previsibilidade. Em organizações, líderes atentos priorizaram políticas de prevenção a acidentes, estabilidade contratual e comunicação transparente para reduzir medos e incertezas. Durante períodos de crise, como a pandemia da COVID-19, essas necessidades tornaram-se especialmente evidentes (Robert,2018).

2.3 Necessidades sociais (amor e pertencimento)

Uma vez satisfeitas as necessidades básicas e de segurança, emergiram as necessidades sociais, também conhecidas como de pertencimento. Esse nível abrangeu o desejo de vínculos afetivos, amizade, amor, aceitação e integração em grupos. No ambiente corporativo, manifestou-se na valorização do trabalho em equipe, na criação de espaços colaborativos e no estímulo a relações interpessoais saudáveis. Organizações que cultivaram senso de pertencimento registraram maior engajamento e colaboração entre colaboradores (Robert,2018).

2.4 Necessidades de estima

O quarto nível da hierarquia envolveu a busca por autoestima, respeito, reconhecimento e valorização. Para Maslow, indivíduos que alcançaram esse patamar

demonstraram maior confiança, senso de realização e motivação intrínseca. Nas organizações, esse estágio esteve associado a políticas de reconhecimento, feedback positivo, recompensas e oportunidades de ascensão. Em tempos de instabilidade, a atenção a esse nível foi fundamental para manter a moral e a motivação das equipes (Robert,2018).

2.5 Necessidades de autorrealização

No topo da pirâmide situou-se a autorrealização, considerada por Maslow como a mais elevada necessidade humana. Esse estágio refletiu o desejo de alcançar o máximo potencial, desenvolver talentos, exercer criatividade, cultivar espontaneidade e aceitar a realidade de forma plena. No mundo organizacional, a autorrealização foi promovida por meio de programas de capacitação, oportunidades de inovação e incentivo ao crescimento pessoal e profissional. Líderes que ofereceram tais oportunidades conseguiram reter talentos e estimular ambientes inovadores (Robert,2018).

3 – APLICAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS E NA LIDERANÇA HUMANIZADA

A hierarquia das necessidades de Maslow mostrou-se aplicável em múltiplos cenários de gestão de pessoas e liderança. Sua utilidade foi evidenciada sobretudo em momentos de crise, quando líderes precisaram compreender profundamente a motivação humana para manter a estabilidade organizacional (Núbia,2023).

3.1 Compreensão da motivação no trabalho

O modelo forneceu um arcabouço teórico para compreender as diferentes dimensões da motivação no trabalho. Reconhecer em qual nível da hierarquia um colaborador se encontrava possibilitou aos gestores planejar políticas adequadas, alinhadas às demandas específicas de suas equipes (Núbia,2023).

3.2 Priorização do bem-estar em cenários de crise

Durante períodos de instabilidade econômica, crises sanitárias ou desastres sociais, as necessidades básicas e de segurança ganharam maior relevância. Nesse sentido, líderes que aplicaram os princípios de Maslow priorizaram condições de trabalho

seguras, estabilidade mínima de renda e apoio psicológico, reduzindo o impacto das adversidades sobre os colaboradores (Núbia,2023).

3.3 Criação de ambientes colaborativos e positivos

A valorização das necessidades sociais e de estima possibilitou a construção de ambientes de trabalho mais acolhedores e respeitosos. Líderes que estimularam vínculos de pertencimento, incentivaram o trabalho em equipe e reconheceram conquistas individuais contribuíram para fortalecer a confiança e a colaboração dentro das organizações (Nathaly,2024).

3.4 Estímulo ao desenvolvimento e à inovação

Ao promover oportunidades de aprendizado, inovação e crescimento contínuo, gestores conseguiram estimular colaboradores a buscar autorrealização. Programas de desenvolvimento profissional, mentoring e coaching foram práticas comuns que reforçaram a capacidade das organizações de inovar e adaptar-se em cenários adversos (Idílio,2024).

3.5 Alinhamento com a liderança humanizada

A teoria de Maslow mostrou-se alinhada à liderança humanizada, que priorizou o bem-estar integral dos colaboradores e valorizou seu papel estratégico para o sucesso organizacional. Líderes humanizados compreenderam que o crescimento individual de cada trabalhador esteve diretamente ligado à resiliência e sustentabilidade da organização como um todo (Amanda,2024).

4 – CRÍTICAS, LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Embora amplamente reconhecida, a teoria de Maslow também recebeu críticas ao longo do tempo, (Thiago,2016).

4.1 Falta de evidências empíricas

Pesquisadores apontaram a ausência de comprovação empírica sólida da hierarquia rígida proposta por Maslow. Observou-se que, em diversas situações, indivíduos buscaram necessidades superiores sem que as básicas estivessem plenamente atendidas (Thiago,2016).

4.2 Questões de universalidade

Outro ponto de crítica envolveu a suposta universalidade da pirâmide. Estudos demonstraram que a hierarquia poderia variar de acordo com fatores culturais, sociais e históricos. Em sociedades coletivistas, por exemplo, as necessidades sociais mostraram-se mais centrais do que em sociedades individualistas (Thiago, 2016).

4.3 Rigidez hierárquica

O modelo foi considerado excessivamente linear, ao assumir que as pessoas progrediram em estágios sequenciais. Na prática, necessidades distintas foram atendidas de maneira simultânea e em intensidades variadas (João, 2001).

4.4 Comparação com outras teorias

Outros estudiosos, como Frederick Herzberg com a Teoria dos Dois Fatores, Douglas McGregor com as Teorias X e Y e Clayton Alderfer com o Modelo ERG, ofereceram alternativas e complementos ao modelo de Maslow. O trabalho de Alderfer, em especial, reorganizou a pirâmide em três categorias — existência, relacionamento e crescimento — de forma mais flexível e menos rígida (João, 2001).

4.5 Perspectivas contemporâneas

Apesar das limitações, a hierarquia de Maslow permaneceu como um referencial útil, sobretudo em estudos de motivação e gestão. Muitas organizações reinterpretaram a teoria de forma adaptativa, utilizando-a como guia para compreender necessidades humanas sem impor um caráter universal e imutável (João, 2001).

5. Conclusão

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow representou um divisor de águas nos estudos sobre motivação e continua sendo uma das referências mais lembradas quando o assunto é gestão de pessoas e liderança. Ao propor que os indivíduos não vivem apenas em busca da satisfação de necessidades básicas, mas também de aspectos mais elevados, como a valorização pessoal e a autorrealização, Maslow trouxe uma nova forma de compreender o comportamento humano. Para além da psicologia, sua proposta passou a servir como um guia para líderes e gestores que desejam estruturar práticas mais humanas, equilibrando o alcance de resultados com a valorização das pessoas.

Mesmo que ao longo do tempo tenha recebido críticas — principalmente por não apresentar comprovação empírica suficiente, por sua hierarquia parecer rígida demais ou por não se adequar a todas as culturas —, a teoria conseguiu manter-se relevante. Isso ocorreu porque, mais do que um modelo fechado, ela abriu espaço para interpretações e adaptações em diferentes contextos. Organizações ao redor do mundo perceberam que, ao reconhecer as necessidades físicas, sociais, emocionais e de desenvolvimento dos colaboradores, era possível construir ambientes mais saudáveis e produtivos.

Nesse sentido, o legado de Maslow permanece atual, especialmente quando pensamos em liderança humanizada. Esse tipo de liderança não enxerga o trabalhador apenas como alguém que entrega resultados, mas como um ser integral, que precisa se sentir valorizado, respeitado e motivado para contribuir com todo o seu potencial. Assim, a teoria ajuda a reforçar a ideia de que a motivação não pode ser tratada como algo secundário, mas como um elemento estratégico para o crescimento organizacional.

Portanto, ainda que não esteja isenta de limitações, a hierarquia das necessidades de Maslow se consolidou como uma base importante para compreender as dinâmicas da motivação e da liderança. Ao reconhecer que o bem-estar e o desempenho caminham juntos, gestores e líderes encontram nesse referencial não apenas uma explicação para o comportamento humano, mas também uma inspiração para promover ambientes de trabalho mais resilientes, engajadores e sustentáveis ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

BUENO, M. *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, Ano IV, n. 06, 1º semestre, 2002.

CHANG JUNIOR, J. *Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo*. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, 2001.

CRUCIOL, L. L. B. V. *Gestão de equipes distribuídas focando a melhoria da motivação e liderança*. [S.l.: s.n.], [s.d.].

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DEP. ARY DE CAMARGO PEDROSO. *Liderança humanizada*. Amanda de Souza Santos; Emerson Fernando Geraldi; Isabella

de Souza Duarte; Leticia de Cassia Rocha dos Santos; William Souza Magalhães. Piracicaba, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração).

FACULDADE DE EDUCAÇÃO. DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA. *O contributo da inovação no desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa V.M Group, S.A (2022–2023).* Idílio Amone Singa. 2024. Monografia (Licenciatura em Psicologia das Organizações).

FREITAS, N. J. P. de. *Liderança em tempos de crise: lições de líderes mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da Covid-19.* Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional – Mestrado Profissional, 2023.

HAHN, N. *Cultura organizacional e o papel do líder na construção da comunicação e confiança da equipe.* Canela, RS: Universidade de Caxias do Sul, Área do Conhecimento de Ciências Sociais, Campus Universitário da Região das Hortênsias, Bacharelado em Administração, 2024.

RAZZOLINI FILHO, E. *Tomada de decisão focada em gestão de pessoas.* Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2023.

VIEIRA, L. L. B.; WYSE, R. de M. *Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano.* *Revista Ciências Gerenciais*, v. 22, n. 36, p. 134–141, 2018. Faculdade Anhanguera do Rio Grande, RS, Brasil.

CAVALCANTI, T. M. *A natureza dos valores humanos: evidências acerca das necessidades psicológicas.* João Pessoa, PB: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Letras, Departamento de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social – Mestrado em Psicologia Social, 2016.