OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 265, art. 1 (8 abr. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

# Hierarquia de necessidades de Maslow na gestão pública

**Por Redação Observatório Evoluta** · 08/04/2026 às 09h14



Imagem ilustrativa

**EM RESUMO**

Em 1943, o psicólogo Abraham Maslow propôs que as necessidades humanas se organizam em níveis, e que uma necessidade básica satisfeita deixa de motivar. Na gestão pública, a ideia ajuda a entender o que pesa na motivação do servidor, com a ressalva de que a famosa pirâmide não aparece no artigo original.

A **hierarquia de necessidades de Maslow** é provavelmente o modelo de motivação mais conhecido do mundo, e também um dos mais mal compreendidos. Para o gestor público, ela oferece um ponto de partida simples: antes de cobrar engajamento, convém perguntar quais necessidades básicas do servidor estão atendidas no trabalho. Este texto mostra o que Maslow realmente escreveu, onde o modelo ajuda e onde ele falha.

## O que é a hierarquia de necessidades

O modelo vem do artigo *A Theory of Human Motivation*, de Abraham H. Maslow, publicado na revista *Psychological Review* em 1943 (volume 50, páginas 370 a 396). O texto descreve cinco conjuntos de necessidades básicas: **fisiológicas**, de **segurança**, de **amor e pertencimento**, de **estima** e de **autorrealização**. O autor trata ainda de desejos de conhecer e compreender e de condições, como a liberdade e a justiça, que sustentam essas satisfações.

A ideia central é a *prepotência relativa*: uma necessidade mais básica precisa estar em boa parte satisfeita para que a seguinte passe a orientar o comportamento. Uma necessidade satisfeita deixa de motivar. Maslow insiste que a satisfação é parcial e gradual, e não do tipo tudo ou nada: ele usa percentuais apenas como ilustração.

Um detalhe pouco lembrado: a **pirâmide** que aparece em apresentações e livros didáticos não consta do artigo. A hierarquia é descrita em texto. A figura triangular ajuda a memorizar, mas dá a impressão de degraus rígidos, o que o texto original não afirma.

### Como as necessidades aparecem no trabalho público

- **Fisiológicas:** condições mínimas de trabalho, como local adequado, intervalos, ambiente com temperatura e higiene razoáveis.
- **Segurança:** estabilidade, pagamento em dia, clareza de regras, proteção contra assédio e contra a incerteza de mudanças bruscas.
- **Pertencimento:** relacionamento respeitoso com colegas e chefia, sentimento de fazer parte de uma equipe.
- **Estima:** reconhecimento do trabalho, respeito, sensação de ser valorizado.
- **Autorrealização:** usar talentos, aprender, crescer e contribuir com algo que importa.

Esse mapa funciona como lista de verificação do ambiente de trabalho. Se o servidor não tem condições básicas ou vive sob insegurança, falar de propósito soa vazio. Por outro lado, resolver apenas o básico não garante entusiasmo.

### Limites do modelo

O próprio autor descreve a satisfação como gradual e parcial, não como degraus que se fecham um a um. O modelo nasceu como teoria geral da motivação humana, não como método de gestão, e a aplicação ao trabalho é uma leitura posterior. Use-o como orientação geral, não como diagnóstico individual.

### Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Faça um levantamento simples.** Em conversas ou questionário anônimo, pergunte à equipe o que falta no dia a dia: ferramentas, informação, reconhecimento, oportunidades de aprender.
2. **Classifique as respostas pelos cinco níveis.** Isso mostra se os problemas estão na base, como condições e segurança, ou no topo, como reconhecimento e crescimento.
3. **Resolva primeiro o que é básico e viável.** Equipamentos, escalas claras, pagamentos e regras previsíveis dependem em grande parte da gestão.
4. **Fortaleça o pertencimento.** Reuniões curtas, comunicação clara e acolhimento de quem chega têm baixo custo.
5. **Reconheça de forma concreta.** Cite o que a pessoa fez e qual foi o efeito para o cidadão. Elogio genérico perde força.
6. **Abra espaço de crescimento.** Capacitação, rodízio de tarefas, participação em projetos e mentoria alimentam a autorrealização.
7. **Revise periodicamente.** As necessidades mudam com o tempo e com os eventos do órgão.

### Exemplo prático

Exemplo hipotético. A chefia de um setor de arrecadação percebe queda de ânimo na equipe. Ao conversar com os servidores, ouve queixas sobre computadores lentos e sala quente (condições básicas), dúvida sobre a mudança de regras de lotação (segurança), pouca troca entre os colegas (pertencimento) e a sensação de que ninguém repara no esforço (estima). A chefia prioriza o que está ao alcance: pede a manutenção dos equipamentos, divulga com antecedência as decisões sobre lotação, cria uma reunião semanal de dez minutos e passa a registrar, no mural da unidade, as entregas que ajudaram o cidadão. Só então propõe que cada servidor escolha um tema de capacitação. A ordem importa menos que o diagnóstico: a equipe sentiu que suas necessidades foram ouvidas.

### Erros comuns

- **Tratar a pirâmide como lei.** Ela é um recurso didático, e o artigo original não a traz.
- **Oferecer topo sem base.** Palestras motivacionais não substituem condições mínimas de trabalho.
- **Supor que todos têm as mesmas necessidades.** Cada pessoa vive um momento diferente.
- **Confundir dinheiro com tudo.** Remuneração é só parte da segurança e da estima.
- **Fazer o levantamento e não agir.** Perguntar sem devolver ação reduz a confiança.

### Perguntas frequentes

#### Maslow desenhou a pirâmide?

O artigo de 1943 descreve a hierarquia em texto, sem figura. A pirâmide é uma representação que se popularizou depois.

#### É preciso satisfazer 100% de um nível para passar ao seguinte?

Não. Maslow afirma que a satisfação é parcial e gradual, e que vários níveis atuam ao mesmo tempo, em graus diferentes.

#### O modelo serve para avaliar o servidor?

Não. Ele ajuda a entender o ambiente e a conversar sobre motivação, mas não substitui a avaliação de desempenho funcional prevista na legislação do órgão.

#### Em que o modelo difere de Herzberg?

Herzberg, que tratamos em outro texto, separa fatores que evitam insatisfação dos que motivam. Ele dialoga com Maslow, mas propõe duas listas distintas, e não uma escada.

**Fontes:**
A Theory of Human Motivation — Psychological Review, vol. 50 (texto no Classics in the History of Psychology)
https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

**COMO CITAR**

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Hierarquia de necessidades de Maslow na gestão pública. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 265, art. 1, 8 abr. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/hierarquia-de-necessidades-de-maslow/. Acesso em: 27 nov. 2026.

**REGISTRO DA MATÉRIA**

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 265, art. 1 (8 abr. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/hierarquia-de-necessidades-de-maslow/

**ISSN 3086-9293** · Vol. 0, nº 265, art. 1
26501 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0265 0001