

**DIREITOS HUMANOS E A PIRÂMIDE DE MASLOW APLICADOS NA
GESTÃO PARTICIPATIVA**

**HUMAN RIGHTS AND MASLOW'S PYRAMID APPLIED IN
PARTIPATORY MANAGEMENT**

**LOS DERECHOS HUMANOS Y LA PIRÂMIDE DE MASLOW
APLICADOS EN LA GESTIÓN PARTICIPATIVA**

Paulo Cuconato

<https://orcid.org/0000-0003-2199-9055>

Mestre em Direito, Pós-Graduado em Psicologia Jurídica, Pós-Graduado em Direito das Famílias e Sucessões, Bacharel em Direito e Mediador Judicial
Volta Redonda – RJ – Brasil
E-mail: cucopaulo@gmail.com

Dener Martins dos Santos

<https://orcid.org/0000-0002-4454-1779>

Centro Universitário de Barra Mansa / Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Barra Mansa / Resende – RJ – Brasil
E-mail: dener.martins@ubm.br

ARTIGO CIENTÍFICO
Submetido em: 23/04/2023
Aprovado em: 07/07/2023

RESUMO

Este artigo apresenta análise da inter-relação existente na aplicação dos Direitos Humanos e a pirâmide de necessidades de Maslow para desenvolver o arcabouço da gestão participativa. É inegável a relevância da gestão participativa ao utilizar tais ferramentas contemporâneas nas relações empresariais e trabalhistas. O comprometimento das equipes e a atenção das necessidades mais básicas dos colaboradores afeta diretamente na produtividade. Estas possuem importância vital na evolução da organização para a efetivação dos Direitos Humanos na Gestão Participativa e na valoração da dignidade da pessoa humana.

Palavras-Chave: Pirâmide Maslow. Gestão Participativa. Direitos Humanos.

RESUMEN

Este artículo presenta un análisis de la interrelación existente en la aplicación de los Derechos Humanos y la pirámide de necesidades de Maslow para desarrollar el marco de la gestión participativa. La relevancia de la gestión participativa al utilizar herramientas tan contemporáneas en las relaciones empresariales y laborales es innegable. El compromiso de los equipos y la atención a las necesidades más básicas de los empleados incide directamente en la productividad. Estos son de vital importancia en la evolución de la organización para la realización de los Derechos Humanos en la Gestión Participativa y en la valoración de la dignidad de la persona humana.

Palavras Clave: Pirámide de Maslow. Gestión Participativa. Derechos Humanos.

ABSTRACT

This article presents an analysis of the existing interrelationship in the application of Human Rights and Maslow's pyramid of needs to develop the framework of participatory management. The relevance of participatory management when using such contemporary tools in business and labor relations is undeniable. The commitment of teams and attention to the most basic needs of employees directly affects productivity. These are of vital importance in the evolution of the organization for the realization of Human Rights in Participatory Management and in the valuation of human person dignity.

Keywords: Maslow's Pyramid. Participative Management. Human Rights.

1 INTRODUÇÃO

Colaboração, confiança e liberdade de expressão são características que preconizam a gestão participativa na empresa. Modificar a cultura hierarquizada e engessada das estruturas empresariais com novos paradigmas são desafios que se propõem às equipes de colaboradores

para incitar o comprometimento no ambiente de trabalho. Os gestores utilizam técnicas gerenciais modernas para valorar cada (PAIVA, 2016). A valoração do indivíduo imbui intrinsecamente o sentimento do quão este é importante na execução e finalização das tarefas. Cabe ressaltar que a gestão participativa perpassa pelo respeito aos Direitos Humanos ao estimular no colaborador ações incentivadoras que proporcionam o bem estar deste no ambiente de trabalho. Nesse aspecto, estes estímulos afloram sentimentos de responsabilidade, colaboração e criatividade entre os membros da equipe.

O grande desafio nas empresas se situa quando o assunto é evoluir no mundo tecnológico e onde a concorrência não dá trégua. A Gestão participativa é de grande relevância para que a empresa possa se manter competitiva (CHIAVENATO, 2014). Assim o trabalho integrado e alinhado entre as equipes se constitui em uma forma de analisar todos os parâmetros e conceber o melhor direcionamento para a execução do trabalho, respeitando o indivíduo em todos os aspectos humanos (DAYCHOUM, 2018). Nesse aspecto a pirâmide das necessidades de Maslow atua como ferramenta guia para o delineamento eficaz interseccionada com a aplicação dos direitos humanos na gestão participativa contemporânea (TRAVAIN e TRAVAIN, 2019).

A Gestão participativa é de grande relevância pois o trabalho integrado e alinhado se constitui em uma forma de analisar todos os parâmetros na melhor execução do trabalho. Além disso, é preciso que as necessidades humanas dentro de uma organização estejam estabelecidas e bem definidas para que influenciem de forma positiva no processo, meta e resultados da empresa, onde o Direito Empresarial surge para socorrer as sociedades, em suas diversas necessidades, características da complexidade das sociedades humanas (BARROSO e ARAÚJO Jr., 2022; GUERRA, 2016; GONÇALVES e GONÇALVES, 2009; NERY, 2008). As necessidades humanas influenciam no desenvolvimento de uma organização quando se refere as condições de trabalho e das motivações que são fatores primordiais na efetivação dos Direitos Humanos.

1.1 Objetivo

O objetivo desse trabalho foi o de suscitar através de pesquisa bibliográfica e documental como a pirâmide das necessidades de Maslow e o respeito aos Direitos Humanos preconizados na Carta Magna de 1988, podem contribuir para a gestão participativa no desenvolvimento contemporâneo da organização de uma empresa. Essa temática revela a

importância de se compreender que as condições e necessidades humanas apontadas por Maslow sejam mais efetivas na gestão participativa.

2 GESTÃO PARTICIPATIVA

Segundo Lück (2017) o trabalho colaborativo demanda esforço compartilhado de cada pessoa, o mesmo é realizado através da participação integrada e coletiva dos membros de diversos seguimentos. Além disso, a atuação participativa diretamente ou indiretamente permite estabelecer e/ou definir os objetivos, soluções de problemas, tomadas de decisões, participações nos planos de ações, na implementação, monitoramento e avaliação que visam os resultados do processo colaborativo.

O trabalho realizado em uma organização baseia-se na entrega de demandas e esforços realizados pelos colaboradores. Diante disso, quando uma decisão é tomada de modo participativa, tem-se que o resultado via de regra é mais assertivo. Isso ocorre devido a ter uma comunicação efetiva entre todos os membros mediante a valoração profissional que cada um traz para solucionar a questão em si (BONAR, 2021; TEIXEIRA, 2015). Inversamente quando uma empresa possui o arcabouço engessado e verticalizado, via de regra, se constata insatisfação por parte de os colaboradores, conflitos e baixa produtividade. Os colaboradores possuem a percepção que as necessidades humanas mais básicas (respeito, dignidade, entre outras) não estão sendo atendidas e se sentem desvalorizados (SARLET, 2012).

A gestão participativa é uma estratégia para a organização se manter no mercado competitivo. O crescimento pessoal do colaborador está totalmente correlacionado com o crescimento da organização, por isso é de grande valia o uso do estudo de as necessidades de Maslow como ferramenta que impulsiona a gestão participativa (MASLOW, 1997).

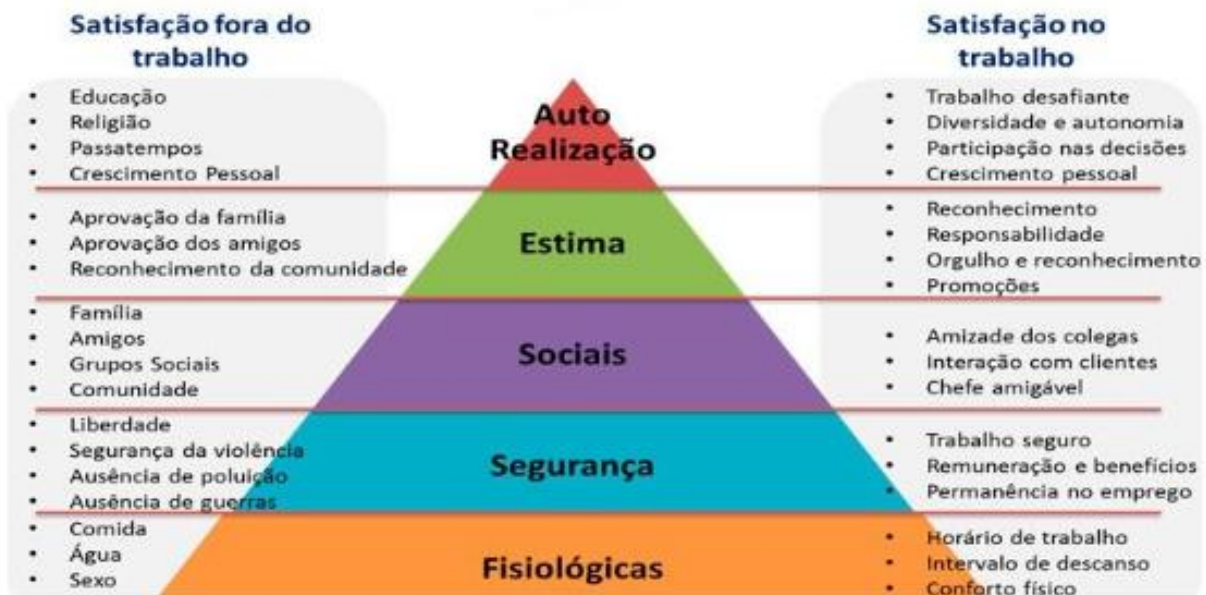
É inegável que a gestão participativa abarca o olhar holístico de várias ciências humanas ao extrair a essência destas na construção de seus parâmetros. Ao considerar a visão filosófica, ela absorve a possível e complexa análise da temática que envolve os Direitos Fundamentais mais básicos do ser humano (saúde, educação, trabalho, etc...) (PIOVESAN, 2018). Neste entrelaçar com o direito, a filosofia, a psicologia, a sociologia e antropologia regra-se seu conceito, com antecedentes históricos, influências religiosas e concepções relativas à evolução do ser humano e a dignidade da pessoa humana, na doutrina jurídico-constitucional (PIOVESAN, 2018; LARAIA, 2014; GEERTZ, 2014; GEERTZ, 2001). Nesta abordagem, se considera a evolução da gestão participativa na régua cronológica diante dos marcos históricos relevantes quanto à origem e evolução de normas codificadas tanto éticas

quanto morais no ambiente de trabalho (SILVEIRA, 2018; BOFF, 2014; BARTHOLO et al, 2002). Os conceitos doutrinários e fundamentações científicas oriundas de filósofos, antropólogos, cientistas e juristas contribuíram ao contexto evolutivo da efetividade real nas sociedades modernas para o convívio social (PIOVESAN, 2018; LARAIA, 2014; GEERTZ, 2014) dentro da empresa. Ao se aplicar a gestão participativa, esta sofre influência da sociedade na qual a empresa se insere, inclusive em relação à questão do Direito Econômico (NUSDEO, 2011) para a sua sustentabilidade (SIMIONI, 2011). Nesse aspecto observa-se a aplicação do discurso procedimentalista de Habermas (2012) e a sua importância na perspectiva perante as sociedades humanas, aplicadas à gestão participativa, no que tange as suas formas eficazes e efetivas dos direitos fundamentais sociais; ao se considerar a complexidade das relações humanas inclusive nos ambientes corporativos. Nessa análise também se observa o poder da razão e da ação da comunicação na sua efetividade junto as possibilidades da cognição nas teorias das políticas públicas e do direito que concorrem ao somatório do processo democrático da gestão participativa (PIOVESAN, 2018; PAIVA, 2016 e TEIXEIRA, 2015).

3 PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Conhecida como “Teoria da Motivação” ou “Pirâmide das Necessidades de Maslow” (Abraham H. Maslow *1908 †1970). Ela se alicerça na ideia de que as pessoas se esforçam para alcançarem suas necessidades pessoais e profissionais na busca da auto satisfação. Segundo Maslow (1997), os níveis hierárquicos estruturam as necessidades humanas, que são separados em uma escala de importância e relevância. Nesse aspecto a pessoa que estiver em um patamar tenderá a sentir necessidade de alcançar o nível imediatamente superior. Maslow realizou a divisão em ordem decrescente de urgência, sendo classificadas como: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Portanto, a necessidade fundamental é a fisiológica e a que tem menos urgência na hierarquia é a necessidade de auto realização. A Constituição da República Federativa do Brasil promulgada no ano de 1988, em seus capítulos destinados aos Direitos Fundamentais dos cidadãos, ratifica e enfatiza as necessidades descritas por Maslow. A figura 01 mostra a pirâmide de Maslow que foi elaborada pelo autor no ano de 1943.

Figura 01: Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: Ferreira, Demutti e Gimenez (2010).

De acordo com o demonstrado na figura 01 observa-se que os diferentes níveis de necessidades são mensurados por patamares. Na base se situa as necessidades mais elementares do ser humano. À medida que se alcança os degraus superiores as aspirações (desejos) se modificam em busca de uma melhor qualidade de vida. Segundo Maslow (1997) as frustrações também poderiam aumentar devido ao não atingimento do degrau superior ou insatisfação e/ou conformismo com o nível a que está estagnado. Paralelamente no ambiente corporativo na empresa isso também ocorre com os colaboradores ao desejarem alcançar níveis hierárquicos superiores. Nesse aspecto a gestão corporativa possui papel importante no trato do colaborador nos mais diferentes tipos de inquietações que o afligi no trabalho em equipe. Esse aspecto pode ser observado na coluna à esquerda da figura 01, nos diferentes degraus. Essas contestações podem ser um indicador motivacional, pois, se foram muito baixas, certamente estarão retratando um tipo inadequado de gerência e um nível de rendimento baixo ou aquém do esperado dentro da empresa.

4 DIREITOS HUMANOS: DIALÉTICA METAFÍSICA DA TEORIA DE MASLOW NA GESTÃO PARTICIPATIVA

De acordo com Bobbio (2004) o ciclo evolutivo de uma sociedade ocorre através de condutas morais da sociedade que evoluem a partir de modificação natural de padrão comportamental e pode ser discriminada juridicamente por regras sociais. Toda transformação é passível de gerar conflitos oriundos de convivência não tão harmoniosa entre seus partícipes mediante sua cultura e de traço antropológico que a fundamenta (LARAIA, 2014; GEERTZ, 2014). Tais condutas constituem as bases que ensejam os Direitos Fundamentais, ao traçar todo o mapa evolutivo da sociedade. A viga mestra de tais direitos são os denominados Direitos Naturais que codificam todos os conjuntos de valores morais, éticos, bom senso e equidade da cultura da sociedade (SILVA, 2016). Os Direitos Naturais sustentam e dão vida a complexa sociedade contemporânea em suas diferentes matizes. O Direito Positivado alia-se aos acontecimentos da vida moderna e sofre influência de ações transformadoras contínuas (LARAIA, 2014). A forma multifacetada de sentidos e possíveis interpretações são regradas diante de uma vigência do ordenamento jurídico.

Se os traços culturais e antropológicos de uma sociedade são mutáveis, tanto as percepções judicializadas de os fatos quanto a própria gestão participativa também são sensíveis a tais movimentações (BAPTISTA et al., 2021). A estrutura em si da pirâmide das necessidades de Maslow é incólume, contudo, a visão dos operadores do direito pode alterar mediante a transformação evolutiva da sociedade.

Conforme SOUZA e CARRÁ (2022) a necessidade de correção jurídica de danos sociais fundamenta-se além do estrito normativismo jurídico, sem, contudo, negar sua importância. A base para essa fundamentação extrajurídica reside em fazer uso da hierarquia ou pirâmide de necessidades, formulada por Abraham Maslow para a Psicologia. A proposta se basearia em demonstrar que o reconhecimento cada vez mais expandido dos danos à pessoa poderia ser justificado pela sua teoria segundo a qual as necessidades do ser humano passariam dos níveis mais elementares, como a sobrevivência e a autopreservação, para outros de dimensão espiritual, até atingir o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades do indivíduo. O processo da responsabilidade civil que toma o ser humano encontraria no humanismo de Maslow um fundamento adequado para justificar e qualificar as novas paletas de valores discriminados pela doutrina jurídica.

Não há como distanciar a Pirâmide das Necessidades de Maslow com a dignidade humana tão bem retratada por diversos autores (PIOVESAN, 2018; LARAIA, 2014;

SARLET, 2012) uma vez que se trata de parâmetro mutável com conceitos que transmutam de sociedade para sociedade e também se altera de acordo com o momento social e histórico que a população possa estar vivenciando. As normas jurídicas regem os comportamentos sociais e empresariais, que asseguram e proporcionam aos cidadãos a segurança que se espera que o Estado de Direito forneça (SILVA, 2016; KELSEN, 2000). Além do fato que se edifica um comportamento no qual se busca a igualdade de direitos por se conhecer as leis para uma conduta de como agir, atuar e se comportar no ambiente socialmente aceito.

Os Direitos Fundamentais preconizados na Carta Magna do Brasil (CRFB, 1988) constituem-se a viga mestra para a consolidação da dignidade humana, na vida do cidadão. Anteriormente a Carta Magna do Brasil, Maslow buscou idealizar nos idos da década de 1940 (precisamente 1943) um modo de descrever a relevância das necessidades humanas básicas, sociais, empresariais e trabalhistas. Por fim, os Direitos Fundamentais formam os degraus da figura piramidal para uma sociedade justa, igualitária e solidária. Nesta mesma triangulação a congruência desses direitos que gravitam em torno da dignidade humana se aproximam piramidalmente da teórica de Maslow. Isso ocorre devido a projeção figurativa dos distintos degraus escalados pelos indivíduos desde os bens juridicamente tutelados até o ápice piramidal por Maslow descrito como a auto realização.

5 CONCLUSÕES

A pirâmide de Maslow é uma forma de a empresa mapear as necessidades dos seus colaboradores para minimizar as insatisfações na organização. Conforme abordado no trabalho as pessoas podem estar em níveis hierárquicos cada vez mais superiores, porém, ainda assim, podem se sentir insatisfeitas. A gestão participativa dentro de uma organização faz toda diferença para o desenvolvimento tecnológico, para a produtividade, para obtenção de resultados, motivação, comprometimento e satisfação dos colaboradores.

Observou-se que a pirâmide de Maslow é uma ferramenta importante e ainda atual para aplicabilidade na gestão participativa. O surgimento de novas tecnologias e hábitos, nas últimas décadas, não modificaram o cerne da Pirâmide de necessidades básicas, ou seja, ela pode e deve ser utilizada como ferramenta contemporânea eficiente na gestão participativa.

A importância da autorrealização ocupa o ápice da hierarquia de Maslow, tem sido e representa na contemporaneidade um grande valor da personalidade do ser humano, garantido tanto em nosso ordenamento jurídico, mais abrigado no Direito Internacional, conforme as suas fontes, costumes, convenções e inúmeras Tratativas e Acordos Internacionais. É notória a

relevância dos Direitos Humanos, como princípios basilares, desde suas origens históricas ao se considerar os múltiplos seguimentos de necessidades humanas. A Teorética de Maslow pode servir de bússola na apreciação dos danos extrapatrimoniais e, por conseguinte, na concessão de medidas de reparação, dando-lhes um conteúdo concreto como recurso às categorias descritas na Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Inegavelmente, marca também junto ao Processo Histórico Evolutivo nas sociedades humanas um relevante instrumento científico. Nos aspectos jurídicos, inerentes aos danos extensivos à Dignidade da Pessoa Humana, nas violações dos direitos humanos, respeitando que, os seres humanos têm necessidades de naturezas diversas, que vão além daquelas de sobrevivência e segurança material. Em um momento de sincronização, validação e garantias legais, mais específicas, abrigadas por um rol não taxativo, mais aberta a cada vez mais as novas ameaças e violações, que possam surgir em meio ao despontar da evolução social. Ela vem socorrer a própria sociedade, em meio aos diversos problemas surgidos, inerentes a autorrealização do ser humano em sua busca constante, seja na proteção seja na efetivação dos Direitos Humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAPTISTA, Bárbara G. L.; SILVA, Fernanda D. L. L.; AMORIM, Maria S. F. et. al. **O Direito em Perspectiva Empírica: Práticas, Saberes e Moralidades**. Revista Antropolítica, n. 51, p. 10 – 35, Niterói, 2021.
- BARROSO, Darlan e ARAÚJO Junior, Marco A. **Mini VADE MECUM**. São Paulo: Ed. Saraiva, 11ª ed., 2022, 1580p.
- BARTHOLLO, Roberto; Ribeiro, Heloisa e Bittencourt, José. **Ética e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Ed. Engenho e Arte, 1ª ed., 2002, 182p.
- BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Nova Editora, 7ª Tiragem, 2004, 96p.
- BOFF, Leonardo. **Ética e Moral – a busca dos fundamentos**. Petrópolis: Ed. Vozes, 9ª ed., 2014, 134p.
- BONAR, Diana. **Comunicação Eficaz com Empatia**. Rio de Janeiro: Ed. Coquetel, 1ª ed., 2021, 96p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Ed. Manole, 9ª. ed., 2014. 634 p.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (CRFB), 1988.**
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acessado em [13/03/2021](#).
- DAYCHOUM, Merhi. **40 + 20 Ferramentas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 7ª ed., 2018, 427p.

- FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina M. e GIMENEZ, Paulo E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. XIII SEMEAD, setembro, 2010, ISSN 2177-3866. <https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>. Acessado em 07/04/2023.
- GEERTZ, Clifford. **Nova Luz sobre a Antropologia**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1ª ed., 2001, 247p.
- GEERTZ, Clifford. **O Saber Local – Novos Ensaios em Antropologia Interpretativa**. Petrópolis: Ed. Vozes, 14ª ed., 2014, 255p.
- GONÇALVES, Maria G. V. P. R. e GONÇALVES, Victor E. R. **Direito Comercial, Direito de Empresa e Sociedades Empresárias**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2ª ed., 2009, 171p.
- GUERRA, Sidney. **Curso de Direito Internacional Público**. São Paulo: Ed. Saraiva, 10ª ed., 2016, 703p.
- HABERMAS, Jürgen. **Direito e Democracia – entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Ed. Tempo Brasileiro, 2ª ed., 2012, 354p.
- KELSEN, Hans. **Teoria Pura do Direito**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 6ª ed., 2000.
- LARAIA, Roque B. **Cultura um Conceito Antropológico**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 26ª Reimpr., 2014, 117p.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Ed. Vozes, v.2, 2017, 128p.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. São Paulo: Ed. Pearson, 3ª Ed. Rev., 1997, 336p.
- NERY, Rosa M. A. **Introdução ao Pensamento Jurídico e à Teoria Geral do Direito Público**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1ª ed., 2008, 320p.
- NUSDEO, Fábio. **Curso de Economia – introdução ao Direito Econômico**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 6ª ed. revista e atualizada, 3ª Tiragem, 2011, 383p.
- PAIVA, Francisco J. **Gestão Participativa: Impactos sobre a produtividade organizacional**. Curitiba: Ed. Appris, 1ª ed., 2016, 113p.
- PIOVESAN, Flávia. **Temas de Direitos Humanos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 11ª ed., 2018, 728p.
- SARLET, Ingo W. **Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais na Constituição Federal de 1988**. Porto Alegre: Editora Livraria do Advogado, 9ª ed., 2ª Tiragem, 2012, 192p.
- SILVA, José A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Ed. Malheiros, 39ª ed., 2016, 936p.
- SILVEIRA, Alexandre Di M. **Ética Empresarial na Prática – soluções para gestão e governança no século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books, 1ª ed., 2018, 308p.
- SIMIONI, Rafael L. **Direito Ambiental e Sustentabilidade**. Curitiba: Ed. Juruá, 6ª Reimpr., 2011, 259p.
- SOUZA, Cid M. G. e CARRÁ, Bruno L. C. **A Hierarquia das Necessidades de Maslow e os danos Extrapatrimoniais – um paralelo entre o direito e a psicologia humanista**. Revista de Informação Legislativa (RIL), n. 234, v. 59, p. 11 – 33, abr/jun, Brasília, 2022.
- TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na Empresa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 5ª Reimpr., 2015, 192p.

TRAVAIN, Luis A. L. e TRAVAIN, Juliana A. C. S. **Conflitologia social: as crises e conflitos sociais decorrentes de violações de direitos sociais e a teoria de Maslow**. Publicado em 2019. <https://jus.com.br/artigos/71858/conflitologia-social-as-criises-e-conflitos-sociais-decorrentes-de-violacoes-de-direitos-sociais-e-a-teoria-de-maslow/2> acesso em 21/04/2023.