



# Resgate da teoria de motivação de Joseph Nuttin

## Rescue of Joseph Nuttin's motivation theory

Jáder dos Reis Sampaio

Universidade Federal de Minas Gerais  
Brasil

### Resumo

Joseph Nuttin foi um psicólogo belga, influente em seu tempo, que tratou o comportamento humano como uma função de relação entre a representação interna e o ambiente externo tal qual é percebido e vivido. Ele desenvolveu uma teoria complexa de motivação, ao mesmo tempo cognitivista e fenomenológica. Este trabalho é um esforço de síntese desta teoria interacionista, que focaliza os projetos de ação construídos pelas pessoas em seu ambiente. O sujeito interage com o objeto a partir de três formas de contato, a física, a cognitiva e a interpessoal ou social. Nuttin recusa-se a reduzir o homem a esquemas simplificados de reforçamento ou à mera reação a necessidades ou a impulsos internos, demandando uma abordagem compreensiva e interativa com o sujeito. Esta teoria, ao mesmo tempo em que aborda o homem com sua subjetividade, põe limites ao desejo subjacente de se manipulá-lo através do mero controle de contingências ou da administração da satisfação de necessidades, demandando uma interação singular e dialógica com o empregado como condição para o estabelecimento de políticas e programas.

**Palavras-Chave:** motivação; Joseph Nuttin; história da psicologia

### Abstract

Joseph Nuttin was a Belgium psychologist, well known in Europe and United States on fifties and sixties. He studied human behavior as a relation function between inner representation and external environment as it is perceived and lived. He developed a complex theory about motivation, cognitivist and phenomenological at the same time. This article is a synthesis effort of this interactionist theory. It focuses action projects built by people in their environment. Subjects interact with object considering three forms of contact: physical, cognitive and interpersonal or social. Nuttin refuses to reduce man to simplified schemes of reinforcement or single reaction to necessities or internal drives. He thinks it is necessary a comprehensive and interactive theory from subject. This theory deals man with his subjectivity, restrict the inner desire of manipulates him by contingency controls or needs satisfaction management. It demands a singular and dialogical interaction with employees (in work environments) as a condition to settle programs and policies in work organizations.

**Keywords:** motivation; psychology; Joseph Nuttin

### 1. Introdução

A tentativa de entendimento do conceito de motivação pode ser adequadamente ilustrada pelo conto indiano dos cegos e do elefante. Neste conto, sete cegos apalpam partes diferentes do animal e cada um deles o define a partir de sua percepção limitada, recusando-se a aceitar os relatos dos demais. Dada a complexidade do homem e dos grupos sociais aos quais se vincula, historicamente, muitos dos autores que trataram do tema da motivação procuraram um "apoio de Arquimedes" para reduzir o conceito e, a partir dele, "mover o homem".

Na Psicologia e na Administração observa-se uma coexistência de teorias de construtos diferentes, mas igualmente denominados como motivação. De forma ainda mais intensa que o conceito de atitude (Mcguire, 1986), os autores destas áreas polarizam-se entre a crítica negativa ao conceito, o uso de um dos construtos associados a ele ou a escolha teórico-metodológica de apenas um dos autores que o utilizou.



Fazer uma leitura mais profunda de autores que se dedicaram ao tema da motivação é uma contribuição importante às pesquisas deste tema tão controverso quanto demandado por outras áreas de conhecimento (Administração, Educação, por exemplo). Este trabalho tem por objetivo apresentar uma síntese da teoria de motivação de um autor belga que publicou bastante em vida, mas pouco conhecido no Brasil, Joseph Nuttin. A releitura de sua teoria lança luzes sobre alguns problemas das teorias motivacionais mais difundidas (os reducionismos, os determinismos fatorialistas, as concepções de homem sem subjetividade e o internalismo/externalismo da motivação) e possibilita uma apreensão mais circunstanciada de propostas que sofreram a influência direta ou indireta dos seus trabalhos, como a liderança situacional e a pedagogia de projetos, entre outros.

## 2. Como classificar as teorias de motivação?

Os autores que se dedicaram com profundidade à realização da revisão das teorias sobre motivação perceberam essa diversidade. As tentativas de classificação das teorias propostas são igualmente diversas. O que se tem é uma multiplicidade de construtos, essencialmente diferentes uns dos outros, designados pela mesma palavra, que se tornou uma espécie de termo "guarda-chuva". De forma geral, os elementos conceituais de motivação empregados por um dos autores são criticados por outro. As teorias subjacentes são igualmente complexas, e a tentativa de explicação delas, em alguns parágrafos, tem gerado graves problemas de entendimento na literatura.

Madsen (1967) fez um apanhado amplo e bem comentado, mas os autores revistos e apresentados contam-se às dezenas. É uma boa leitura introdutória para o pensamento desses autores, mas ele desenvolveu um quadro de referência muito extenso. Bowditch e Buono (1992) distinguem teorias de conteúdo estático, teorias de processo e teorias baseadas no ambiente, o que é uma contradição, posto que nenhuma das teorias denominadas como "de conteúdo estático" deixa de propor um processo motivacional, e as chamadas teorias de processo não abandonam os conteúdos estáticos, nem costumam desconsiderar a importância do ambiente.

Na tentativa de entender a abrangência dos estudos sobre motivação, após rever diversos quadros de síntese, optou-se pelo trabalho de Muchielli (1981), que classifica as principais teorias existentes em quatro grandes categorias: concepções inatistas, concepções situacionistas, concepções empiristas e concepções interacionistas.

- a) **Concepções inatistas:** são as que entendem que existem no indivíduo características fundamentais, constitutivas da "natureza humana", que determinam o comportamento. Muchielli (1981) entende que diversos autores desenvolveram suas proposições teóricas dentro desta corrente, como Platão e Descartes, na Filosofia, e Freud (ao propor a teoria pulsional), Pierón, Murray e Maslow, na Psicologia.
- b) **Concepções situacionistas:** são as que entendem que "a origem dos comportamentos é exterior ao indivíduo", que seria determinado a agir pela influência dos elementos do ambiente que atuam sobre ele. Dentre os autores classificados nesta categoria temos Marx (que ele faz com reservas), Durkheim, Crozier e Boudon. Quase todos estes são autores que se aproximam do que Muchielli denomina de sociologismo.
- c) **Concepções empiristas:** são as que se baseiam na concepção lockiana de que o homem nasce como uma "tabula rasa", em que as experiências da vida vão inscrevendo seus conteúdos, tornando-o um resultado condicionado pelo seu passado. Estranhamente, autores da Psicologia como Watson, Skinner e os comportamentalistas radicais, que desenvolveram seus sistemas com influência desta perspectiva, não foram lembrados por Muchielli. Ele preferiu exemplificar com autores da tradição psicanalítica, devido ao fato de a maioria dos seus autores ter privilegiado "uma situação afetiva fundamental, determinante das condutas posteriores do indivíduo" (Muchielli, 1981, p. 15). Ele fez referências a Freud, a Adler, a Horney e a Fromm.
- d) **Concepções interacionistas:** são as dos autores que entendem que a motivação não tem origem nem exclusivamente interna, nem exclusivamente externa. Muchielli



cita Kurt Lewin como um dos pioneiros deste quadro e destaca Joseph Nuttin como um dos autores que melhor desenvolveu esta perspectiva.

### **3. Quem foi Joseph Nuttin?**

Nuttin nasceu em 1909, estudou teologia em Brugge e Filosofia na Universidade Católica de Louvain. Em 1941, Nuttin recebeu seu PhD ao defender uma tese intitulada "A lei do efeito e o papel da tarefa na aprendizagem". Tornou-se professor pleno em 1946, em Louvain, onde trabalhou até aposentar-se em 1980. Orientou mais de 180 teses de mestrado e 50 de doutorado. Construiu o Instituto de Psicologia de Louvain e foi co-fundador da Sociedade de Psicologia da Bélgica. Publicou mais de 15 livros em três idiomas, que foram posteriormente traduzidos para mais de sete idiomas diferentes. Fez conferências por todo o mundo e trabalhou como professor visitante nas universidades do Kansas, de Havana e de Moscou. Era professor colaborador da Universidade de Stanford. Doou, após a sua morte, fundos para a pesquisa básica na Faculdade de Psicologia e Pedagogia da Universidade Católica de Louvain.

Nuttin desenvolveu sua produção em torno da chamada pesquisa básica em Psicologia, pesquisando personalidade, aprendizagem e motivação. Seu trabalho teve mais impacto na educação, como é o caso da chamada "pedagogia de projetos" e junto a autores de marketing. Sua principal diferenciação dos autores que estudaram motivação no contexto do comportamento organizacional consiste na sua visão de homem como sujeito e capaz de dar significados aos objetos, o que possibilitou que ele desenvolvesse uma teoria de motivação mais complexa, posto que atrelada à necessidade de compreensão do sentido dado pela pessoa.

### **4. Uma visão de homem singular**

A trajetória de Nuttin por diferentes escolas de pensamento psicológico deixou, como marca em seu trabalho, a tentativa de construir uma visão complexa de homem. A primeira singularidade de sua teoria é a ampliação do conceito de comportamento, que tem por consequência uma visão de homem como uma unidade funcional, integrada, com dois pólos: o indivíduo e o ambiente.

O comportamento, para este autor, é definido como uma função de relação, e não apenas os aspectos observáveis da ação. Esta noção ampliada de comportamento permite que se inclua o chamado "mundo do segundo nível", que é o mundo conhecido das representações simbólicas. Ela também permite que a análise dos fenômenos humanos não seja reduzida à influência de mecanismos biológicos, ao encadeamento de instintos ou ao de motivos psicológicos inatos. Outra contribuição distinta da teoria de Nuttin é a possibilidade de articulação que ela dá ao pesquisador entre o indivíduo e a cultura, sem tornar o primeiro um subproduto da segunda.

Como bom conhecedor das teorias behavioristas e cognitivistas, Nuttin (1980, p. 13) fundamenta seus princípios apontando a fragilidade dos modelos concorrentes:

O fenômeno fundamental da motivação se manifesta no funcionamento comportamental e consiste em que o organismo se orienta ativamente e de forma preferencial em direção a certas formas de interação, a tal ponto que certas categorias de relação com certos tipos de objetos são exigidas ou indispensáveis ao funcionamento.

Esta contribuição é importante, uma vez que ele teoriza, incluindo as representações individuais na explicação dos processos de motivação. Ele dá, portanto, uma alternativa metodológica ainda mais sofisticada e melhor fundamentada que a de McClelland (1953, 1955a, 1959, 1967, 1972, 1973, 1975) o que torna a identificação de uma influência da Fenomenologia na sua construção teórica.



## 5. As noções de motivação revisitadas

A teoria de Nuttin é integradora, no sentido em que ela não apenas nega as contribuições das escolas anteriores, mas as incorpora, abandonando aspectos e limitações que não resistem à crítica. Muchielli (1981, p. 25) refere-se a essa teoria da seguinte forma:

Esta interessante concepção concilia finalmente o inatismo (existência da necessidade de interações em diferentes níveis), o empirismo (existência de aprendizagens) e o situacionismo (a estrutura do mundo orienta as formas concretas de satisfação). Tal concepção se apóia sobre uma visão nova das pesquisas das motivações e além disso, de toda a Psicologia Social.

Ele classifica as teorias sobre o processo de motivação em cinco grandes categorias: as teorias que concebem a motivação como estímulo e descarga de energia; as que a concebem como associações e conexões, as que a concebem como um fator fisiológico; as que a definem como um fator de energização do organismo e as teorias de homeostase, que entendem a motivação como um mecanismo de adaptação e estabilidade interna.

A motivação vista como descarga de energia seria um modelo próprio da psicanálise freudiana, da etologia e de algumas teorias de aprendizagem. Este modelo propõe que a motivação derivaria de um estado desagradável do organismo, do qual o sujeito deve se desfazer.

A noção associacionista, própria da escola comportamentalista, entende a motivação como um estímulo que leva a uma resposta.

A noção calcada na fisiologia entende que a motivação é fruto de necessidades e pulsões de base fisiológica, tais como a fome, a sede, a sexualidade, o sono e a necessidade de oxigênio.

A noção de motivação como um fator de energização do organismo se baseia na idéia de que o estado natural do organismo é o repouso, e que a motivação o retira deste estado, por meio de um estímulo exterior ou interior. Ele, entretanto, apresenta as idéias de Hebb que mostra que uma célula nervosa não necessita de uma atividade para ser ativa: a atividade é sua condição natural, o que coloca em questão o fundamento central desta posição teórica, deslocando-a para as escolhas que o sujeito faz em uma dada situação.

A noção homeostática pressupõe que haja um nível de funcionamento ótimo do organismo, o equilíbrio homeostático, que uma vez rompido por uma razão qualquer (a falta ou necessidade de água para o organismo) leva o sujeito a buscar uma forma de restauração desse equilíbrio. Esta é uma das principais noções que Nuttin discutiu em seu trabalho e que ele considera insuficiente para explicar a dinâmica motivacional dos indivíduos. Um dos contra-exemplos que ele dá para o modelo homeostático é a situação da criança entretida no jogo, que, mesmo sentindo fome, desconsidera seu impulso pelo prazer de brincar. Outra situação é a escolha de alimentos que o sujeito faz ao sentir fome, podendo rejeitar alimentos cujo valor nutricional satisfaria sua necessidade biológica.

Da crítica e posterior desenvolvimento dessas noções, Nuttin desenvolveu um modelo relacional de motivação que será apresentado a seguir.

## 6. A teoria de motivação de Nuttin

Uma vez constatada a visão relacional do sujeito e a ampliação da noção de comportamento, questiona-se o que é motivação na teoria do autor belga.

Uma redefinição importante é feita com o conceito de necessidade. Ela passa a ser "relações exigidas (do francês *relations requises*.) entre o indivíduo e o mundo" ou "esquema de relações exigidos". Não pode ser reduzida à idéia de carência, posto que acolhe em seu bojo as "atividades orientadas para o crescimento, o autodesenvolvimento e a comunicação" (Nuttin, 1980, p. 92). Ela possui uma dupla conexão, com o mundo "interno" do sujeito e com o mundo "externo" a ele. Nuttin não nega que o indivíduo necessite alimentar-se, mas entende que a motivação não se reduz ao ato de eliminar a



sensação de fome; envolve também o processo de obtenção do alimento, a escolha do tipo de alimento desejado, os comportamentos da refeição, etc. Ele, como Maslow, entende que o "ser humano tem necessidade de explicação e progresso, da mesma forma que tem necessidade de oxigênio" (Nuttin, 1980, p. 269).

Esses e outros exemplos fazem com que Nuttin defina as motivações mais em termos de "objetos comportamentais" que em termos de "estímulos, de energia ou estados intra-orgânicos ou ainda de reações motoras" (Nuttin, 1980, p. 92). Ele põe de ponta-cabeça a idéia de que uma necessidade faz com que o indivíduo busque um objeto que a satisfaça, formulando que "a natureza mesma do objeto (por exemplo, a nutrição, a consideração social ou a afeição) que define a natureza da necessidade, isto é, da relação exigida", como se pode ver abaixo:

A motivação humana não se concebe em termos de descarga de energia ou de evitação de estímulos, mas em termos de projetos e de estruturas meio-fim; ela supõe uma concepção do comportamento que se estende para além dos elementos estímulo-resposta. (Nuttin, 1980, p. 37)

Haveria três fases essenciais no processo comportamental. Uma primeira em que a situação atual seria percebida ou construída pelo sujeito, uma segunda em que esse sujeito define uma situação-objetivo a ser atingida e uma terceira em que ele define uma ação a ser executada para mudar a situação atual na direção desejada.

A primeira fase envolve dois níveis: o das coisas reais percebidas e o das representações simbólicas.

O homem se comporta em um mundo de falas, de sinais e de símbolos, mas também em um contexto de objetos físicos. O mundo social, principalmente, se constrói em função da comunicação de conteúdos cognitivos e afetivos. (Nuttin, 1980, p. 54)

A segunda fase consiste na construção de um projeto de ação em que as possibilidades do mundo externo são avaliadas pelo sujeito que considera as restrições e valorizações de seu mundo interior para estabelecer objetivos-meta.

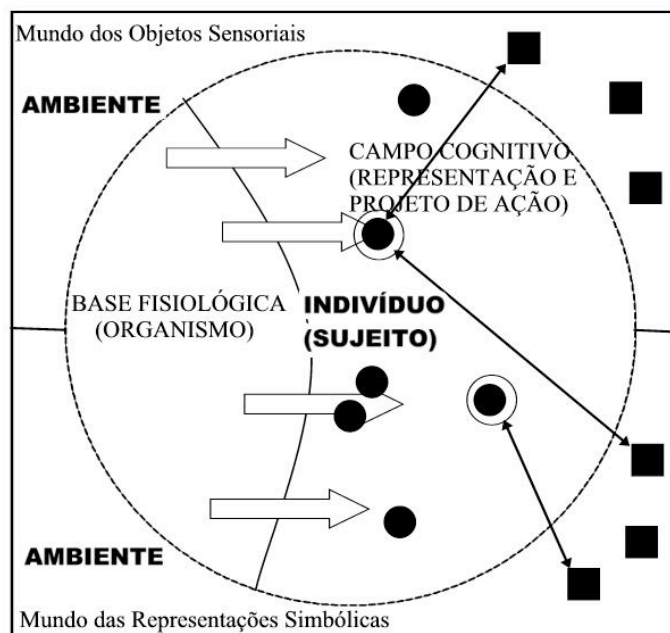
A terceira fase, a fase da ação, é fundamental para a compreensão do papel dos objetivos, no processo de motivação. Nuttin entende que a ação pode ser co-determinada por fatores físicos e fisiológicos, mas ela é "regulada e modulada, a cada momento de sua execução, por um projeto cognitivo, que se constitui em padrões ou objetivos. A ação não é um processo automático ou condicionado, embora possa sofrer influências dos "resíduos de experiências e ações anteriores".

O indivíduo é ao mesmo tempo o agente do processo e o objeto da ação. Neste caso, o indivíduo-objeto faz parte do mundo ou ambiente percebido sobre o qual exerce a ação de indivíduo-sujeito.

A motivação não surge de tempos em tempos, para desencadear uma ação isolada. Ela é uma orientação dinâmica contínua que regula o funcionamento, igualmente contínuo, do indivíduo, em interação com o seu meio. Esta regulação envolve os aspectos direcionais e energéticos do comportamento. De outro lado, a todo o momento, a motivação se apresenta como uma configuração concreta de tais orientações dinâmicas permanentes (ativas ou latentes). A estrutura desta configuração muda em função de numerosos fatores internos e externos, em função também da experiência passada e da percepção atual. Em outras palavras, a motivação humana é um processo cognitivo e não um processo de descarga de energia ou de retorno a um estado de equilíbrio homeostático.





A origem da motivação não é interna ou externa, mas recíproca. O objeto que incita o sujeito tem por correspondente uma motivação interna latente, que visa a um objeto desejado, circunscrito por canalização ou projeto.

A motivação é sempre uma questão de relação entre um sujeito que deseja (eventualmente de forma latente) e um objeto que ocasiona ou desperta o interesse latente. (Nuttin, 1980, p. 175)



**Figura 1. Proposta de representação do modelo de Nuttin de motivação**

LEGENDA

-  OBJETO DO AMBIENTE (SENSORIAL OU SIMBÓLICO)
-  REPRESENTAÇÃO DO OBJETO PASSÍVEL DE ESCOLHA
-  OBJETO ESCOLHIDO (MOTIVO)
-  RELAÇÃO EXIGIDA
-  IMPULSO (NECESSIDADE DE BASE ORGÂNICA)

A configuração motivacional é estável em alguns sujeitos (perseveração de objetivos); em outros, a maneira de agir consiste na obediência ao impulso do momento e ao apelo da situação que se apresenta.

A motivação pode ser vista como uma função dinâmica geral, que envolve a ativação e direção do comportamento, ou como uma constelação motivacional concreta, que regularia o comportamento em determinado momento.

Nuttin delimita os seguintes papéis para a motivação: regulação, direção, coordenação e unidade de significação para tal ou qual categoria de objetos que compõem os segmentos.



Ele adota a proposta desenvolvida por McClelland de desatar a motivação dos vínculos fisiológicos para reatá-la aos vínculos comportamentais.

Além da formulação dos projetos e estabelecimento de objetivos, há um mecanismo mais automático de canalização das energias, fruto da aprendizagem. A formação de projetos e a canalização se interpenetram, à medida que as respostas obtidas em uma experiência do sujeito constituem-se em uma espécie de repertório que o indivíduo pode acessar na construção dos novos projetos que se coloca.

## 7. Necessidades fundamentais

Nuttin desconfia dos modelos universais e lança mão das descobertas da antropologia social que mostram não haver universalidade nas maneiras de se valorizar, de procurar a consideração e o contato social nos diferentes grupos humanos. Por conseqüência, ele não deseja fazer uma lista de necessidades fundamentais ou tendências, aos moldes de Murray (1955), mas tem clareza da importância teórica da necessidade da existência de algum tipo de quadro analítico.

O que se constata é que Nuttin empregou o método fenomenológico para buscar as essências do fenômeno da motivação nas pessoas. Ele orienta seu quadro conceitual na busca de significações comuns de condutas, constituintes de funções comuns. Esse projeto é audacioso, na medida em que ele o estende do mundo íntimo do sujeito ao seu entorno ambiental. "A questão primordial é saber quais são estas coisas que obteremos a qualquer preço". (Nuttin, 1980, p. 124)

Nuttin, para responder a essa questão, afirma que o ser humano possui três graus de atividade no funcionamento: o funcionamento sensorial e reativo, o funcionamento ativo e seletivo e a tendência a produzir efeitos.

A necessidade original do ser humano, portanto, é a necessidade de entrar em contato com o ambiente, ou seja, "necessidade de estimulação e de interação". Na infância o sujeito vai construindo modalidades preferenciais que podem ser alteradas futuramente, mas que permitem a construção de modalidades de canalização preferenciais.

Foge ao nosso objetivo neste trabalho discutir uma psicologia do desenvolvimento em Nuttin, por isso, uma vez posta a necessidade original e construída a imagem de si mesmo e do mundo, o autor passa a distinguir duas fontes de objetos que irão exigir esquemas de relação: as necessidades voltadas para o sujeito e as necessidades voltadas para o objeto (que neste ponto de sua obra ele define como a pessoa do outro, uma situação, ação ou evento, ou seja, o ambiente "externo").

Com relação ao movimento em direção ao sujeito, o autor desconfia da artificialidade em se dividirem necessidades como a segurança, a manutenção de si mesmo, a auto-afirmação, a necessidade de entrar em competição, como Murray, por exemplo, o fez. Ele entende que uma orientação geral subjacente a todas estas necessidades, que é a conservação e o desenvolvimento ótimo da personalidade e que essas supostas necessidades não seriam mais que formas de expressão dessa tendência geral. Ao lado desta tendência, o sujeito também necessita manter uma certa consistência interna, ou seja, uma identidade autônoma, podendo até deformar certos dados perceptivos de si mesmo para manter esta concepção.

Quanto ao movimento em direção ao objeto, ele destaca, com base nos estudos evolutivos, tanto uma tensão entre a tendência à identificação e imitação como o desejo de autonomia das pessoas.

O contato com outras pessoas não é concebido como uma derivação da satisfação de necessidades fisiológicas, mas como uma via de realização do próprio desenvolvimento. O autor belga distingue o funcionamento fisiológico (que é a base das relações exigidas com a biosfera) do funcionamento psicológico que envolve o sujeito, em interação com as situações significativas do mundo.

Há três grandes formas de funcionamento do sujeito com o objeto: o contato cognitivo, o contato interpessoal (interação social) e a manipulação das coisas (manipulação física de objetos).

Por necessidade de contato cognitivo, Nuttin entende ser a necessidade de informação, a necessidade de o sujeito compreender, de explicar e de explorar determinadas situações



com as quais ele se acha confrontado. Posta esta necessidade, que Nuttin entende ser uma tendência cognitiva geral, resta explicar por que certos objetos despertam o interesse do sujeito enquanto outros não, o que só é passível de compreensão com o emprego de uma mediação cognitiva do sujeito.

O contato interpessoal possui diversas modalidades como a necessidade sexual, os desejos de afeição, de apreciação e de ajuda ou de cooperação. Esta última modalidade de contato social é explicada na citação abaixo:

O contato social se manifesta no fato de que, espontaneamente, muitos sujeitos possuem desejo e sentem temores pelos outros. Seguros destas motivações concernentes às pessoas concretas, os outros são mais humanitários e se relacionam, por exemplo, às condições de vida de grandes grupos de pessoas (o terceiro mundo, a classe trabalhadora, a humanidade em geral, etc.) Na análise dos resultados de nossas pesquisas consideramos as diferentes categorias de pessoas visadas por este gênero de motivação. (Nuttin, 1980, p. 15)

Há também as modalidades chamadas negativas, de contato social, como o sujeito que quer ser deixado sossegado, ou deseja agredir. É importante reprimir que Nuttin não entende essas necessidades como inatas ou hereditárias, mas como frutos da aprendizagem do sujeito. A partir da história relações agradáveis ou desagradáveis o sujeito aprende a evitar ou buscar um relacionamento com uma determinada pessoa. Embora o sujeito possa ter vias preferenciais (canalizações) de comportamento frente a certos objetos, a reciprocidade dos fenômenos de motivação não pode ser esquecida na análise do contato social.

Em síntese, o autor distingue três níveis de interação entre o indivíduo e o ambiente: a biosfera, o mundo psicossocial e o mundo ideal, que se acham articulados à motivação humana.

## 8. A questão do método

Postas as características da motivação, pergunta-se como Nuttin a estudaria. Ele defende que deve ser realizado o estudo da significação como um caminho para a compreensão dos fenômenos comportamentais motivados.

Ele não acredita em estudos com base em privação e escolhas preferenciais porque esses estudos pressupõem o conhecimento prévio da necessidade em ação. A multiplicidade de objetos e objetivos, da qual é passível o ser humano, demanda que se discuta como problema preliminar responder à seguinte pergunta: quais são as categorias de objetos e relações que motivam o ser humano e sem as quais ele funcionaria de maneira deficiente? Qual é o efeito (positivo ou negativo) de certas relações?

Muchielli (1980) entende que Nuttin elege como objeto de análise as "formas específicas de interações indivíduo-mundo, os cenários reparáveis e repetitivos das permutas dos homens com o seu ambiente", em lugar de se deter na análise das necessidades, ou das estruturas de determinação (Do francês: *contraintes*).

Outra questão metodológica diz respeito à necessidade de se depreender direções ou significações comuns em uma multiplicidade de comportamentos concretos, aparentemente diferentes. O pesquisador não se deve deixar "encantar" pela aparente facilidade com que o sujeito enuncia as razões de suas ações. Neste ponto, Nuttin pesquisa como se fosse um fenomenologista, ou seja, orienta o pesquisador a compreender o sentido das palavras e ações do sujeito e a buscar a essência, que permanece além de todas as aparências. Assim, continua válido o exemplo dado anteriormente, de que a jovem mulher que deseja ter uma grande família e trabalhar e a mulher que deseja ser bem sucedida em seu trabalho podem ser igualmente motivadas pela necessidade de aceitação por pessoas consideradas importantes por elas.

Nuttin defende a incerteza explicativa da escolha dos objetos pelo sujeito. "... por quê é a afeição, por exemplo, e a consideração social, mais que a rejeição, que favorecem o





bem-estar funcional, no nível psicológico – é uma questão que desafia toda explicação. Pode-se, quando muito, “compreender” a característica exigida de um objeto em uma compreensão mais global do dinamismo humano...” (Nuttin, 1980, p. 92). Ele aceita que para um nível geral pode-se postular uma teoria explicativa, mas, com relação ao indivíduo, só se pode fazer uma análise compreensiva.

### **9. Nuttin e a gestão**

Nuttin, como foi dito no início deste trabalho, pesquisou tendo em vista a pesquisa básica, e, apesar das implicações de sua teoria em campos de aplicação do conhecimento, ele próprio não discutiu ou pesquisou a motivação tendo em vista a gestão de organizações. Este ensaio teórico propõe-se, além da síntese da teoria de motivação do autor belga, refletir sobre possíveis implicações desta abordagem teórica no campo das ciências administrativas.

Uma vez proposta uma teoria de motivação que se propõe a apreender a dualidade sujeito/objeto, que assume a generalidade de aspectos muito gerais, como “entrar em contato com o ambiente” (das formas física, cognitiva e interpessoal), a tendência a conservar e desenvolver a personalidade, com consistência interna mas com identidade autônoma e a tendência a imitar e identificar-se (quase paradoxalmente), instrumentalizável pela via da compreensão do sentido construído pelas pessoas, este autor frustra àqueles que desejariam conhecer os “botões de operação” da máquina humana e suas “luzes de painel” para apenas reagir sob a forma de programas de gestão e de comportamentos pré-estabelecidos. Esta constatação desloca para o nível gerencial e para o nível interpessoal o acesso à compreensão da singularidade dos “projetos de ação” das pessoas.

Ela soma fileiras (e não há novidade nenhuma em falar-se isto) às muitas abordagens que criticam a ideia taylorista da motivação a partir da “definição de tarefas” e da “gratificação” financeira. As ideias de desenvolvimento, identidade autônoma e intencionalidade, põem limites às concepções de homens-boi ou de “crianças grandes” (Taylor, 1995, p. 88).

Se por um lado, este grau de teorização explica porque tantas pessoas reagem de forma tão diferente (e tão diferente da forma esperada) a diversos programas de gestão e por que elas apenas “simulariam” uma adesão segundo seus interesses, por outro ele reforça uma certa desconfiança que se encontraria junto aos executivos das empresas (muitas vezes associada a uma profunda “esperança”) das teorias gerais de explicação do funcionamento da máquina humana, e tantas vezes verbalizada com a máxima “a teoria na prática é diferente”.

Do ponto de vista coletivo, algumas outras implicações são inevitáveis. Para os autores da área de estratégia, aprende-se que, se por um lado um objetivo considerado desafiante pode ter por tempero motivacional o desenvolvimento e afirmação da identidade de quem é capaz de atingi-lo, por outro, os desafios exagerados podem ter um efeito contrário, devido à frustração continuada dos “projetos de ação” dos empregados.

Os processos de mudança organizacional abruptos e continuados também podem ter o mesmo efeito sobre as pessoas: um estranhamento e uma certa hesitação de se imbricar em um programa para o qual não se pode prever sequer a continuidade. Desta “doença” padecem os servidores públicos, que evitam comprometer-se “a priori” com propostas de gestão novas, temerosos que uma mudança de humores no círculo de poderes ou um resultado divergente nas urnas venha a frustrar todo o investimento realizado.

Por outro lado, uma concepção de motivação calcada em nexos de ligação entre os projetos de ação individuais dos sujeitos e os objetos externos a eles, faz repensar a máxima que propunha que a motivação é interna e que externamente se pode, quando muito, incentivar. Identificar-se como os empregados/trabalhadores se posicionam ante as metas da organização ou de sua área e dar-lhes condições técnicas, de informação e de ação para a consecução de suas tarefas é motivador, vale dizer, é inerente ao processo de criação e manutenção de projetos de ação. Sob este prisma, a ação



gerencial e da direção das organizações motiva, frustra ou é indiferente aos sujeitos que a compõem, com impactos diferentes em sujeitos diferentes.

Ao restaurar uma visão humana dos trabalhadores, Nuttin, sem jamais ter enunciado, sugere que a gestão esteja constantemente em interação com as pessoas: os colegas de trabalho reciprocamente, o gerente com sua equipe e o diretor com sua área de abrangência (e seus pares). Valem as pesquisas de opinião feitas sob medida para as organizações, com restrições, já que são cambiáveis e "maquiáveis", sem que se pretenda que serão capazes de substituir com vantagens o conhecimento intersubjetivo, mas complementa-lo e dar-lhe alguma abrangência.

O pensamento de Nuttin, também, acaba por limitar o papel considerado "motivador" das conferências de pessoas notáveis no treinamento, tão utilizada pelas organizações que têm este tipo de área bem estabelecida. Embora elas possam ter um papel emulador (portanto, temporário), suas potencialidades com relação à motivação talvez se reduzam ao jogo de identificações e idealizações que os participantes fazem do conferencista, da sensação de desenvolvimento e, em menor escala, na capacidade que teriam de informar ou auxiliar as pessoas a compreenderem o que está acontecendo ao seu redor.

Postas assim, de forma intuitiva, estas afirmações têm por papel mais instigar a pesquisa que o de pretenderem ser conclusivas em si, abrindo novas possibilidades de conhecimento ligadas a um tema já tão discutido quanto ignorado pelas ciências humanas, sociais e administrativas.

### Referências

- Bowditch, J. & Buono, A. (1992). *Elementos de comportamento organizacional* (J. H. Lamendorf, trad.). São Paulo: Pioneira. (Original publicado em 1990)
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: the social identity approach*. London: SAGE.
- Madsen, K. B. (1967). *Teorias de la motivación*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Mcclelland, D. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton Century Crofts.
- Mcclelland, D. (Org.). (1955a). Notes for a revised theory of motivation. Em *Studies in motivation*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Mcclelland, D. (Org.). (1959). Issues for the identification of talent. Em *Talent and society: new perspectives in the identification of talent*. New Jersey: Van Nostrand.
- Mcclelland, D. (1967). *Personality*. New York: Holt, Rhinehart and Winston.
- Mcclelland, D. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social* (A. Cabral, Trad.). Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. (Original de 1955b).
- Mcclelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mcclelland, D. (1975). Power motivation and organizational leadership. Em D. Mcclelland, *Power: the inner experience*. New York: Irvington.
- Mcguire, W. J. (1986). The vicissitudes of attitudes and similar representational constructs in twentieth century psychology. *European Journal of Social Psychology*, 16, 89-130.
- Mucchielli, A. (1981). *Les motivations*. Paris: PUF.



Murray, H. A. (1955). Types of human needs. Em D. McClelland (Org.), *Studies in motivation*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Nuttin, J. (1980). *Théorie de la motivation humaine: du besoin au projet d'action*. Paris: PUF.

Taylor, F. W. (1995). *Princípios de administração científica* (A. V. Ramos, trad.). São Paulo: Atlas. (Original publicado em 1964).

#### **Nota**

1) McClelland, 1953; Muchielli, 1981; Haslam, 2001; Nuttin, 1980; Madsen, 1967.

#### **Nota sobre o autor**

Jáder dos Reis Sampaio é psicólogo, doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. É Professor Adjunto do Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais. Coordenador da Câmara de Assessoramento do Programa de Capacitação de Recursos Humanos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG. Contato: [jader@fafich.ufmg.br](mailto:jader@fafich.ufmg.br)

**Data de recebimento: 16/12/2009**  
**Data de aceite: 30/02/2010**