



Psicologia: Reflexão e Crítica

ISSN: 0102-7972

prcrev@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Brasil

Rego, Arménio; Tavares, Aida Isabel; Pina e Cunha, Miguel; Cabral Cardoso, Carlos  
Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-  
Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios  
Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 18, núm. 2, maio-agosto, 2005, pp. 225-236  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18818211>

- 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

## Resumo

Esta pesquisa expõe evidência empírica relativa aos motivos de sucesso, afiliação e poder, prossequindo 3 objetivos: 1) remunerar-se; 2) testar se os mestrandos denotam perfil motivacional distinto do que caracteriza os estudantes de graduação; 3) comparar o perfil motivacional dos mestrandos com o perfil motivacional dos estudantes de graduação. A amostra foi composta por 594 estudantes, dos quais 314 frequentavam mestrado (exercendo atividade profissional) e 280 bacharelado ou licenciatura. Os dados foram coletados por meio de um instrumento desenvolvido e validado previamente. Os resultados sugerem o seguinte: a) a remuneração é o motivo mais citado pelos mestrandos, seguido pelo poder e afiliação; b) o poder explicativo dos motivos para a remuneração é bastante inferior ao facultado pelo poder explicativo da afiliação, parecendo que reforçam ou mitigam o efeito dessa experiência; c) relativamente aos restantes estudantes, os mestrandos revelam um perfil motivacional distinto, sendo mais orientados para o sucesso e o poder; d) o perfil da amostra diferencia-se do padrão extraído de outras populações portuguesas, sendo mais orientado para o sucesso, não sendo possível, porém concluir se tal reflete a especificidade da amostra ou alguma alteração no perfil motivacional da população portuguesa.

**Palavras-chave:** Sucesso; afiliação; poder; remunerações; desempenho acadêmico; perfil motivacional.

### The Motives of Achievement, Affiliation and Power: Post-graduation Student's Motivational Profiles and it's Relation with Individual In

## Abstract

This research concerns the motives of achievement, affiliation and power. It aims: a) to show how the motives explain income; b) to test if the postgraduate students denote a motivational profile different from the one of the graduate students; c) to test if the motives extracted by Rego in Portuguese samples, in which the affiliation motive predominates. The sample comprises 314 graduate students. The motives were measured through a questionnaire previously developed and validated. The motives correlate positively with the power motive; b) the predictive power of motives to the income is lower than the one before graduation; c) postgraduate students score higher than graduate students on the power and achievement motives. The results are different from the one extracted from previous Portuguese samples, although it is not possible to know if this is due to a real or to some change in the Portuguese motivational profile.

**Keywords:** Motives; achievement; affiliation; power; individual income; academic achievement; motivational profile.

encontrar soluções para os problemas que obtêm *feedback* acerca do desempenho e da preferência por tarefas de diferentes níveis de dificuldade. Para alcançar objetivos elevados, mas não se submetendo à competição, tomam iniciativas próprias e tentam levar a cabo uma tarefa desafiadora. Os “irrequietos” e bem-sucedidos co-

- c) O motivo de poder representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas, em afetar os seus comportamentos e emoções. Os mais motivados para o poder procuram controlar ou influenciar as outras pessoas, sentem-se atraídos por riscos elevados, procuram posições de liderança e prestígio e são mais competitivos do que os indivíduos com fraca orientação para este motivo (McClelland, 1987; McClelland & Burnham, 1976; McClelland & Teague, 1975; Veroff, 1992a, 1992b; Winter, 1992a, 1992b).

Em torno deste trinómio é grande a profusão de estudos que têm vindo a ser desenvolvidos e publicados. Alguns abordam as suas origens e visam a saber, por exemplo, em que medida os padrões educacionais estão associados a determinados perfis motivacionais (McClelland, 1987; McClelland & Pilon, 1983). Outras procuram estudar os seus efeitos, abrangendo um largo leque de tópicos, de que se ilustram: o desempenho académico dos estudantes (McClelland, 1972, 1987; Raynor, 1970; Rego, 1993, 1995, 1998a; Rego & Carvalho, 2001, 2002), os estilos preferenciais de gestão do conflito (Ex.: Rego, 1995; Rego & Jesuino, 1999, 2002), a liderança organizacional (McClelland & Burnham, 1976; McClelland & Boyatzis, 1982; Miller & Toulouse, 1986; Rego, 1995, 1998b, 1999; Winter, 1991), a liderança política (Hermann, 1980; Reto & cols., 1989/1990; House, Spangler & Woycke, 1991; Schmitt & Winter, 1998; Winter, 1987, 1998), o desenvolvimento económico das nações (McClelland, 1961/1976; Pereira, 1980), o empreendedorismo e a orientação empreendedora (Johnson, 1990; McClelland, 1961/1976, 1965; Sagie & Elizur, 1999) e o estado de saúde/doença dos indivíduos (Jemmott, 1987; McClelland, 1982, 1989; McClelland, Davidson & Saron, 1985; Schultheiss, 1999).

### Objetivos da pesquisa

Neste artigo, procurar-se-á facultar alguma contribuição adicional ao campo de estudos. Mais especificamente, procurar-se-á responder a três indagações: 1) qual a relação entre os motivos dos indivíduos e os seus níveis remuneratórios?; 2) serão os perfis motivacionais dos alunos de mestrado distintos dos perfis de alunos de graduação?; 3) será que a marcada propensão afiliativa portuguesa é também encontrada entre estes estudantes? Antes da enunciação mais detalhada destes objetivos, justifica-se referir que a amostra é composta por estudantes do ensino superior,

assim progredindo para patamares de carreira, obtendo concomitantes acréscimos salariais. Os mais motivados a tomar iniciativa e são mais persistentes nas suas posturas progressivamente valorizadas hodiernas e, presumivelmente, associadas a melhores nas avaliações de desempenho. Procuram a excelência atinente ao sucesso da sua atividade. Sendo o prestígio um indicador por excelência desse sucesso, é plausível que os mais intensamente do que os menos propensos a isso. Finalmente, dado que tendem a possuir melhores classificações no curso (Rego, 1993, 1995; Carvalho, 2001, 2002), é provável que obtenham melhores empregos e maiores salários.

- b) Os mais motivados para a afiliação valorizam as relações interpessoais, sendo natural que prezem as suas relações e extra-profissionais em maior grau do que os outros. É, portanto, provável que denotem menor satisfação com a carreira e na vida profissional, fato que, por consequência, se-á em mais fracos níveis salariais. Mesmo no âmbito do trabalho, tendem a atribuir mais importância às tarefas, razão pela qual é presumível que tenham desempenhos de nível inferior. Acresce que, para conquistar amizades e restaurar relações, a fim de obter aprovação social, tenderão a ser, em certa medida, menos acessos a cargos de chefia, o que os afasta de oportunidades adicionais de auferir rendimentos mais elevados. Assim, que os alunos mais afiliativos tendem a obter melhores classificações no curso (Ex.: Rego, 1993, 1995; Carvalho, 2001, 2002), é provável que fiquem entre os menos um dos elementos potencialmente induzidos a procurar empregos e correspondentes salários, pelo menos no âmbito de ingresso no mercado de trabalho.

- c) Os mais motivados para o poder tendem a procurar o prestígio e de reputação, parecendo razoável que as posições estejam associadas a superiores níveis remuneratórios. Também tendem a procurar funções de liderança, o que as chefias usufruam de níveis salariais superiores aos subordinados. Ademais, é plausível que a necessidade de ter impacto os conduza a procurar atividades mais remuneradas do que as exercidas por outros.

prestígio e reputação social, bem como uma via potencialmente conducente à melhoria do desempenho profissional, é presumível que seja procurado por alunos com motivações para o poder e o sucesso mais elevadas do que, em geral, as dos estudantes frequentadores de bacharelado e/ou licenciatura.

- b) A frequência de um mestrado implica, normalmente, esforços de conciliação com a vida profissional e pessoal. Ademais, os custos financeiros de frequência tendem a ser suportados pelos próprios – o que, em Portugal, tende a não ocorrer noutros níveis de ensino. Em ambas as condições, parece razoável supor que o ingresso neste nível de ensino seja uma opção mais plausível nos indivíduos profissionalmente “ambiciosos” – característica que os mais motivados para o sucesso e o poder presumivelmente possuem.
- c) Embora admita exceções, a lei portuguesa condiciona o acesso aos mestrados a uma dada nota mínima de licenciatura e impele que a seleção seja realizada de acordo com esse critério de mérito. As exceções também apontam para o mérito, embora em domínios que não a nota média alcançada na licenciatura. Ao revelarem notas superiores, os mais motivados para o sucesso revelam também um provável mérito superior noutras atividades profissionais, sendo por isso maior a probabilidade de ingresso em pós-graduações.
- d) Por seu turno, é plausível que os mais afiliativos, tendencialmente mais direcionados para as relações interpessoais e familiares, sejam mais renitentes em enveredar pela frequência de uma graduação que, por tender a ser cumulativa com o exercício de atividade profissional e por ocupar o tempo destinado ao usufruto e manutenção das relações interpessoais, ameace essas mesmas relações e ponha em causa a estabilidade inter-relacional, cooperativa e familiar. Acresce ainda o fato de, tendencialmente, estes indivíduos não apresentarem bons desempenhos académicos e serem, por isso, rejeitados nos processos de candidatura aos mestrados.

Em síntese, é presumível que, relativamente aos estudantes de bacharelado e de licenciatura, os alunos de Mestrado apresentem um perfil motivacional menos vincado em afiliação e mais vigoroso em sucesso e poder.

O terceiro aspecto visado pelo presente artigo remete para estudos que sugerem que a população portuguesa denota um perfil motivacional predominante em orientação afiliativa e fraco em motivação para o poder (Marques, 2001; Rego, 1993, 1995, 1998a, 2000). O motivo de sucesso parece ocupar uma posição

contrariamente ao que tende a suceder em culturas latinas, onde que prevalece a orientação para os resultados. Este pendor feminino induziu Sakellariou a interpretar os dados de Hofstede do seguinte modo: “latinos são mais femininos”. O título tenta fazer jus à resposta dada pelo jornalista quando indagado sobre o caráter da cultura portuguesa:

Portugal é um país tipicamente latino, com uma cultura mais feminina. No entanto, os portugueses diferem dos outros latinos. Os espanhóis, não matam os seus touros, os italianos são mais simpáticos para as pessoas e os franceses sempre encontram uma via pacífica para resolver os problemas negociando e não guerreando.

Notavelmente, Gannon, num livro destinado a comparar as culturas de 40 países, fez uma “lista feita por Hofstede e conotou Portugal como “cultura portuguesa”, contrastando-a também com a cultura brasileira.

O que importa aprofundar é se os resultados das amostras peculiares, não representativas – como é o caso de mestrandos. Este é o objetivo da presente pesquisa.

### **A mensuração dos motivos**

Uma das mais exuberantes contribuições para a psicologia é a atinente aos métodos de mensuração dos motivos. Sempre incidiu sobre uma técnica particularmente conhecida, a *Picture-Story Exercise* (Koestner & McLeary, 1990), “teste de apercepção temática” (TA), desenvolvido por Murray (1938), que consiste numa tarefa em que as pessoas em situações ambíguas, para compreender as situações, inventam uma história. Presumivelmente, estas histórias revelam os sonhos, as fantasias e as aspirações. Já tendo sido desenvolvidos sistemas de codificação para o conteúdo de cada história e pontuação dos motivos (cols., 1958; McClelland & cols., 1953).

Existe, todavia, alguma polémica sobre a validade do método face aos questionários (Atkinson & Smith, 1986; Fleming, 1982; McClelland, 1988; Weinberger, 1989; Spangler, 1992; Stryker & Stryker, 1992; Sokolowski, Schmalt, Langens & cols., 1995).



Tabela 1

*Motivos: Análise Fatorial Confirmatória*

<i>Sucesso</i>					
·Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.					
·Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.					
·Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.					
·No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.					
·Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.					
<i>Afiliação</i>					
·Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.					
·Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.					
·Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.					
·No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.					
·Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.					
·No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.					
·Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações.					
<i>Poder</i>					
·Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.					
·Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.					
·Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.					
·Procuro relacionar-me com pessoas influentes.					
·Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.					
·Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.					
<i>Índices de ajustamento</i>					
$\chi^2/df$					
Root mean square error of approximation					
Goodness of fit index					
Adjusted goodness of fit index					
Comparative fit index					
Incremental fit index					
Relative fit index					

Nota. Entre parênteses: alphas de Cronbach

Tabela 2

*Médias, Desvios-padrão e Correlações*

	<i>m (dp)</i>	1	2	3	4
1. Sucesso	6,0(0,68)	-			
2. Afiliação	5,8 (0,65)	0,27***	-		
3. Poder	3,6 (0,82)	0,07	-0,08	-	
4. Média actual de curso (bach. e licenc.)	12,03 (1,12)	0,12	-0,07	-0,08	-
5. Média final de curso (mestrandos)	14,02 (1,22)	0,00	0,11	-0,06	Na
6. Idade	31,5 (7,28)	-0,03	-0,13	-0,03	0,34

remuneração é calculada com o controle do tempo decorrido pós-licenciatura, o coeficiente relativo ao motivo do poder assume valor estatisticamente significativo ( $r=0,20$ ;  $p<0,05$ ). Algo similar é detectado quando são controlados os efeitos da idade ( $r=0,17$ ;  $p<0,05$ ). A evidência releva porque permite discernir entre o papel explicativo devido à “antiguidade” e o referente à motivação, fato aliás reiterado nas análises estatísticas posteriores.

A Tabela 3 representa os resultados dos coeficientes estimados das regressões para a remuneração. Num primeiro passo, foi apenas inserido o período temporal pós-curso, sendo depois acrescentados os três motivos. A evidência denota que o tempo decorrido após o curso explica 22% da variância do rendimento auferido, mas a motivação para o poder permite um incremento de 3%. Quando este motivo é inserido na regressão em primeiro lugar, explica mais de 2% da variância da remuneração, sendo o tempo pós-curso responsável por um incremento de 23%.

As Figuras 1.1, 1.2 e 1.3 ajudam a compreender como as duas variáveis atuam, acrescentando, aliás, alguma evidência em matéria de motivação para o sucesso. A tendência é a de que a antiguidade explica invariavelmente a remuneração, quaisquer que sejam os níveis motivacionais dos indivíduos. Ademais, os indivíduos menos

Tabela 3  
*Regressões para o Rendimento Auferido*

Tempo pós-curso	0,48***
Sucesso	0,11
Afiliação	-0,10
Poder	0,15*
F	12,41***
R <sup>2</sup> ajustado	24,9%
R <sup>2</sup> gerado pelo tempo pós-curso	21,9%
Varição no R <sup>2</sup> facultada pelos motivos (depois do tempo pós-curso)	3%
R <sup>2</sup> gerado pelos 3 motivos	2,3%
Varição no R <sup>2</sup> facultada pelo tempo pós-curso (depois dos motivos)	22,6%

Nota. \* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

afiliativos auferem melhores rendimentos do que os restantes e o mesmo sucede como os mais motivados para o poder, qualquer que seja a “antiguidade”. Mas a evidência relativa ao motivo de sucesso

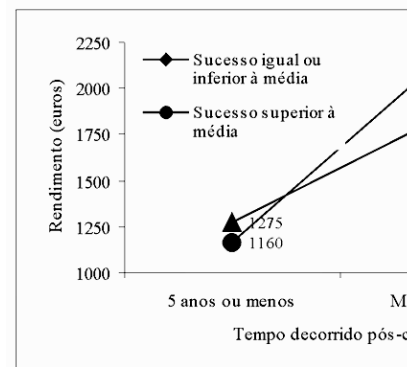
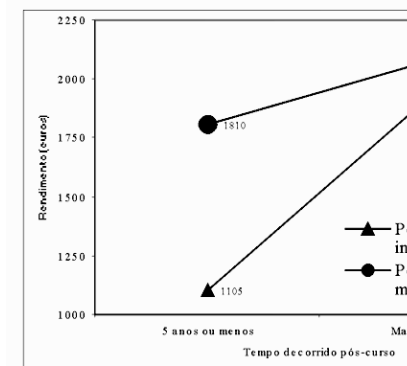
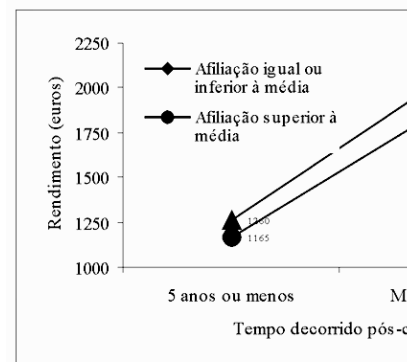


Tabela 4  
*Perfis Motivacionais dos Indivíduos: Mestrandos vs. Restantes*

	Total	Mestrandos (n=279)	Restantes (bach + licenc.) (n=314)
Sucesso	6,0	6,3	5,8***
Afiliação	5,8	5,8	5,8
Poder	3,6	3,7	3,5***

Nota. \*\*\* $p < 0,001$  (teste T)

situando as duas outras orientações num plano muito similar, embora ligeiramente favorável ao sucesso.

Um dado adicional que auxilia na compreensão desta matéria está registrado na Tabela 5. Aí se expõe o modo como os indivíduos mais e menos orientados para cada motivo se distribuem pelas duas categorias de estudantes. A evidência sugere claramente que os mais motivados para o sucesso e para o poder estão sobre-representados no grupo de mestrandos, estando os menos orientados para esses motivos sobre-representados no grupo dos restantes alunos. Não se vislumbra qualquer tendência de desigualdade de distribuições no que concerne ao motivo afiliativo.

**Discussão**

A primeira indicação facultada pelos dados é a de que os mais elevados rendimentos auferidos pelos indivíduos podem estar associados a uma mais elevada motivação para o poder (e, mais tenuemente, para o sucesso), assim como a uma mais baixa propensão afiliativa. Importa notar que a evidência é clara ao sugerir que o tempo decorrido após a conclusão do curso denota poder explicativo bastante superior ao propiciado pelos três motivos, mas estes não são irrelevantes. Em termos gerais, pode considerar-se que

os indivíduos “asseguram” incremento na sua experiência profissional e/ou antiguidade, o que reforçam ou atenuam esse crescimento. É surpreendentes se atendermos à categoria de mestrandos:  
a) Compreende-se que os mais motivados para o sucesso obtenham melhores rendimentos do que os menos motivados, a busca de excelência, a procura de soluções para os problemas e a maior persistência em enfrentarão a induzir-lhes níveis mais elevados de rendimento profissional, maior ambição e, consequentemente, remunerações;  
b) Também é compreensível que os mais motivados para o poder auferam melhores rendimentos do que os menos motivados, provável que exerçam funções de maior responsabilidade, os restantes indivíduos, sendo menos motivados para o prestígio, de reputação e de controlo, tendem a seguir na senda de atividades e de despesa, não facultem remunerações superiores, não têm propensão para exercerem influência, não são de impressões e na adoção de outras medidas permitam ser alvo de melhores rendimentos e desempenho;  
c) Finalmente, compreende-se que os mais motivados para a afiliação obtenham mais fracos rendimentos. Esses indivíduos propenderem mais para as relações pessoais, de serem menos atreitos a atividades de maior prioridade à vida familiar e profissional).  
Embora expectáveis, estes elementos não permitem alguma valia a um domínio ainda mais amplo de consideração recomenda, toda a cautela e precauções e que estudos posteriores confirmem a verdade, a amostra é constituída

Tabela 5  
*Como os Mais e os Menos Orientados para cada Motivo se Distribuem pelas duas Categorias de Estudantes*

	Freqüentam bacharelado ou licenciatura	Mestrandos	$\chi^2$	Quantidade de indivíduos com freqüência inferior
Sucesso	Abaixo da média	197 +	87 -	58,95***



muito peculiares, já licenciados e frequentadores de um mestrado. Estudos posteriores deverão colher amostras de maior dimensão e contendo indivíduos com mais amplos leques de habilitações académicas e de antiguidades. Eis algumas indagações pertinentes que tais pesquisas poderão percorrer: a) Será a experiência igualmente relevante para indivíduos de diferentes graus académicos?; b) Serão as motivações mais importantes para as pessoas desprovidas de grau académico superior? Ou seja: poderão as suas orientações motivacionais reforçar ou mitigar a ausência de curso superior?

O segundo domínio de interesse empírico sobre o qual se debruçou esta pesquisa é referente aos perfis motivacionais dos mestrados *versus* os dos estudantes de graduação. Embora seja ténue a tendência dos primeiros para um menor pendor afiliativo, são claras as suas superiores orientações para o sucesso e o poder. A evidência é retratada tanto pelas comparações de médias (Tabela 4), quanto pela distribuição dos mais e menos orientados para cada motivo por categorias de estudantes (Tabela 5). Também neste particular domínio, os dados eram expectáveis:

- a) Sendo mais ambiciosos e mais vocacionados para a excelência e tendo espírito de iniciativa mais vincado – é presumível que os mais motivados para o sucesso busquem mais intensamente o acesso a um mestrado. A esse fato acresce o de estarem mais habilitados para tal, já que tendem a obter melhores classificações durante o curso de licenciatura, como têm sugerido diversas investigações (Ex.: Rego, 1993, 1995, 1998a; Rego & Carvalho, 2001, 2002). Deve, aliás, considerar-se a séria verossimilhança de os mais motivados para o sucesso envidarem mais esforços durante a licenciatura para obterem classificações superiores, precisamente com o objetivo de ingressarem posteriormente num mestrado;
- b) Também é plausível que por desejarem funções de maior prestígio e reputação, assim como por almejarem exercer atividades de autoridade, os mais motivados para o poder tentem mais afincadamente aceder a um mestrado.

Em qualquer caso, aduz-se aqui a necessidade de estudos posteriores acolherem um leque mais amplo de cursos, tanto de graduação como de pós-graduação. Será porventura interessante testar, por exemplo, se os indivíduos da mesma área profissional (Ex.: direito, línguas, economia) que frequentam um mestrado denotam padrões motivacionais mais vinculados em sucesso e poder do que os

3,4;  $p < 0,01$ ). Em qualquer caso, parece necessário que estudos posteriores testem essa diferença, de um modo que permita a seleção das mesmas áreas científicas e técnicas. A precaução é, aliás reforçada pela exiguidade da amostra, embora estatisticamente significativas, não se podem tirar conclusões peremptórias.

E é nesta matéria que outro caminho de pesquisa poderia, na verdade, a comparação entre estudantes de mestrado e de graduação executada deste modo, padece da dificuldade de encontrar e selecionar indivíduos que posteriormente ingressam no mestrado e os que não ingressam. Faz-se, antes, entre os que ingressaram no mestrado e os que não ingressam; b) e outra população engloba os que ingressaram e outros que ficarão afastados. Portanto, a metodologia usada neste estudo seja responsável pelas diferenças citadas. Parece recomendável, por consequência, explorar outras soluções metodológicas. Por exemplo: a) comparar os perfis motivacionais de estudantes de licenciatura; b) num momento posterior, testar as diferenças motivacionais entre os que ingressaram num Mestrado e os que não ingressaram. A longitudinalidade comporta dificuldades consideráveis, mas é incontornável para robustecer a resposta à hipótese do presente artigo.

Cabe agora comentar a evidência relativa à hipótese da pesquisa: será que a hierarquia motivacional (afiliação, poder, sucesso) por ordem decrescente) que tem emergido em estudos com populações portuguesas é replicável em amostras de estudantes a que foi aqui colhida? A resposta é parcialmente afirmativa.

Primeiro: os dados corroboram a fraca orientação para o sucesso. Fazem, por conseguinte, jus à diversa evidência empírica (Ex.: Marques, 2001; McClelland, 1961/1976, 1987; Rego, 1998a, 1998b, 2000; Rego & Carvalho, 2001, 2002). Os métodos de medida dos motivos (questionários) e o material semântico recolhido em histórias com problemas, a robustez desta tendência é claramente refletida na reiterada em amostras de constituições muito diversas, tanto de uma grande diversidade de cursos, gestores, motivações, organizações sem funções de chefia. Embora a amostra seja autonomizada no panorama empírico exposto, não se pode, se que, na presente amostra, o terceiro motivo (sucesso) é invariavelmente detectado nas várias sub-amostras.

da família, ruptura com padrões sociais/culturais prévios à Revolução de 1974 e inserção da vida portuguesa no contexto de correntes culturais e sociais tipicamente europeias/ocidentais. Alternativamente, é possível que a ascensão da cotação no motivo de sucesso seja mais o fruto das alterações psicométricas introduzidas no instrumento de medida dos motivos (a partir de Rego, 2000) do que o resultado de reais alterações no padrão motivacional português;

- b) Esta hipótese comporta, todavia, uma possibilidade inversa: a de o instrumento, após os aprimoramentos introduzidos por Rego (2000), medir mais apropriadamente a configuração motivacional portuguesa. Nesse caso, a equiparação entre os motivos de sucesso e afiliativo refletiria mais fielmente a realidade. Esta possibilidade é, aliás, condizente com os resultados facultados por uma pesquisa realizada por Rego (1993, 1995) com o recurso ao TAT;
- c) Resta uma alternativa explicativa: a de a equiparação entre os dois motivos representar a especificidade da amostra e não propriamente um traço cultural português. Em favor desta explicação, apresenta-se o fato de os estudantes de bacharelado apresentarem um perfil mais condizente com a prevalência afiliativa (6,0 no motivo de afiliação contra 5,6 na motivação para o sucesso). Assoma igualmente o fato de a motivação para o sucesso acompanhar o patamar de ensino dos estudantes: 5,6 para os alunos de bacharelado, 5,9 para os de licenciatura, 6,2 para os de Mestrado. Apresenta-se, também, o dado revelado por Rego (2000) segundo o qual os menos academicamente habilitados tendem a ser mais afiliativos. Por conseguinte, é justificável presumir que esta amostra não representa, do ponto de vista cultural/motivacional, a população portuguesa, sendo necessário pesquisar indivíduos com outro *background* para traçar mais fielmente a configuração motivacional do País.

Em suma, a pesquisa sugere um nível de motivação para o sucesso superior ao que alguns estudos anteriores sugeriam para a população portuguesa, mas não é possível saber peremptoriamente se tal se deve à especificidade da amostra, a alterações motivacionais que hipoteticamente vêm ocorrendo na população portuguesa, ou mesmo a alterações psicométricas introduzidas no questionário de medida dos motivos. Em qualquer caso, não deixa de merecer especial menção o facto de aqui se reiterar a fraca orientação para o poder e a elevada motivação afiliativa, fazendo justiça ao traço feminino e à “tourada portuguesa” que Hofstede assinalou (1980, 1991, 1997).

semelhantes os padrões empíricos a ao mérito acadêmico (Figuras 1.1 e mais motivados para o sucesso se decorridos alguns anos de exp profissionais?

A segunda nota respeita à r desempenho acadêmico. Quando sã correlações significativas emergem: p mas negativas para a afiliação. A te estudos anteriores (Rego, 1993, 1995 2002) e tem fundamentos teóricos a

- a) É natural que os mais motivado ultrapassar padrões de excelênci tarefa (as classificações), do responsáveis, se empenhem mais persistentes. O conhecimento são um passaporte para o Mestr
- b) É presumível que os mais motiv boas classificações como sina incentivos característicos do mo foi aduzido para o motivo de s mérito acadêmico é uma via de
- c) É plausível que os mais afiliativos, interpessoais quentes e amistos para a convivência social em de de estudo.

Frise-se, porém, que as correlaç fato aponta para a necessidade de se como o grau de dificuldade percebida e empíricas têm sugerido como se circunstâncias em que as pessoas execução de uma dada tarefa (Mc Koestner, 1992; McClelland & Watsc 1998a; Rego & Carvalho, 2001, 200

A última nota que os dados n psicométricas do questionário de me se tendencialmente satisfatórias no do modelo tri-fatorial aos dados; b) interna; c) ao poder preditivo de vari sugere a possibilidade de estarmos e de auto-descrição, cujas potencia

as opções dos indivíduos em matéria de formação académica; 3) fomenta o entendimento do (presumível) padrão motivacional português; 4) facultar indicações adicionais acerca da validade psicométrica de um questionário de medida dos motivos. Pesquisas posteriores são, todavia, necessárias, com amostras de maior dimensão, considerando áreas científicas específicas, recorrendo a metodologias longitudinais que permitam aprimorar o estudo do papel que os motivos exercem nas opções académicas, estudando indivíduos com um mais amplo leque de formações académicas.

### Referências

- Atkinson, J. W. (1966a). Motivational determinants of risk-taking behavior. Em J. W. Atkinson & N. T. Feather (Orgs.), *A theory of achievement motivation* (pp. 11-29). Huntington, NY: Robert E. Krieger.
- Atkinson, J. W. (1966b). Notes concerning the generality of the theory of achievement motivation. Em J. W. Atkinson & N. T. Feather (Orgs.), *A theory of achievement motivation* (pp. 163-168). Huntington, NY: Robert E. Krieger.
- Atkinson, J. W. (1982). Motivation determinants of thematic apperception. Em A. J. Stewart (Org.), *Motivation and society* (pp. 3-40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Atkinson, J. W. & Birch, D. (1986). Fundamentals of the dynamics of action. Em J. Kull & J. W. Atkinson (Orgs.), *Motivation, thought, and action* (pp. 16-48). New York: Praeger.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with lisrel, prelis, and simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Feather, N. T. (1966a). The relationship of persistence at a task to expectation of success and achievement-related motives. Em J. W. Atkinson & N. T. Feather (Orgs.), *A theory of achievement motivation* (pp. 117-133). Huntington, NY: Robert E. Krieger.
- Feather, N. T. (1966b). Persistence at a difficult task with alternative task of intermediate difficulty. Em J. W. Atkinson & N. T. Feather (Orgs.), *A theory of achievement motivation* (pp. 135-146). Huntington, NY: Robert E. Krieger.
- Feather, N. T. (1966c). The relationship of expectation of success to achievement and test anxiety. Em J. W. Atkinson & N. T. Feather (Orgs.), *A theory of achievement motivation* (pp. 261-275). Huntington, NY: Robert E. Krieger.
- Fleming, J. (1982). Projective and psychometric approaches to measurement: The case of fear of success. Em A. J. Stewart (Org.), *Motivation and society: A volume in honor of David McClelland* (pp. 63-96). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gannon, M. J. (2001). *Understanding global cultures – metaphorical journeys through 23 nations* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hernann, M. G. (1980). Assessing the personalities of soviet politburo members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 332-352.
- Heyns, R. W., Veroff, J. & Atkinson, J. W. (1958). A scoring manual for the affiliation motive. Em J. W. Atkinson (Org.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 205-218). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. (1966). Achievement motivation, expectancy, and risk-taking behavior. Em J. W. Atkinson & N. T. Feather (Orgs.), *A theory of achievement motivation* (pp. 103-115). Huntington, NY: Robert E. Krieger.
- Marques, I. (2001). *A motivação e a satisfação dos recursos humanos*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas na Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.
- McClelland, D. C. (1962). Business drives and national achievement. *Review, July-August*, 103-105.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- McClelland, D. C. (1972). What is the effect of achievement motivation on the schools? *Teachers College Record*, 74, 129-145.
- McClelland, D. C. (1976). *The achieving society*. Princeton, NJ: Princeton University Press (publicado em 1961).
- McClelland, D. C. (1982). The need for power, sympathy, and affiliation. *Motivation and Emotion*, 6, 31-41.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health. *Psychologist*, 44, 675-683.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. (1953). *Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership challenge: term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 1-10.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the most important human motivation. *Business Review, March-April*, 100-110.
- McClelland, D. C., Davidson, R. J. & Saron, C. (1985). Structure of sympathetic activation, immune function and illness. *Psychological Review*, 92, 129-152.
- McClelland, D. C. & Koestner, R. (1992). The achievement motive. Em (Org.), *Motivation and personality: Handbook of thematic apperception tests* (pp. 152). Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). The explicit and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96, 61-90.
- McClelland, D. C. & Pilon, D. A. (1983). Sources of adult achievement: parent behavior in early childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 564-574.
- McClelland, D. C. & Teague, G. (1975). Predicting risk taking in achievement-related tasks. *Journal of Personality*, 43, 266-285.
- McClelland, D. C. & Watson, R. I. (1973). Power motivation and achievement. *Journal of Personality*, 41, 121-139.
- McKeachie, W. J. (1961). Motivation, teaching methods, and learning. Em M. R. Jones (Org.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 1-10). Lincoln, NE: Nebraska Press.
- Mehrabian, A. (1969). Measures of achieving tendency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 445-451.
- Miller, D. & Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and organizational structure in small firms. *Management Science*, 32, 129-145.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pereira, O. G. (1980). *Psicologia económica: Disciplina do futuro*. Lisboa: Alameda.

- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder— desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 3, 335-344.
- Rego, A. & Carvalho, T. (2001). The achievement, affiliation and power motives: A confirmatory study of the three factor-model. *Journal of Applied Psychology*, 3, 89-104.
- Rego, A. & Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18, 17-26.
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (1999, maio). Motives and conflict management styles. Trabalho apresentado no 9<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, Espoo-Helsinki, Finland.
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (2002). Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais— um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 83-97.
- Rego, A. & Leite, E. (2003). Motivos de sucesso, afiliação e poder: Um estudo de validação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*.
- Reto, L., Cruz, . & Lopes, A. (1989/1990). Liderança política-personalidades, conjuntura e representações. *Revista de Gestão, ISCTE*, VII, 13-17.
- Sagie, A. & Elizur, D. (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: A structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 375-387.
- Schmalt, H. & Sokolowski, K. (2000). Zum gegenwärtigen stand der motivdiagnostik (The current status of motive measurement). *Diagnostica*, 46, 115-123.
- Schmalt, H. (1999). Assessing the achievement motive using the grid technique. *Journal of Research in Personality*, 33, 109-130.
- Schmalt, H. D. (1976). *Die messung des leistungsmotivs: The measurement of the achievement motive*. Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Schmitt, D. P. & Winter, D. G. (1998). Measuring the motives of soviet leadership and soviet society: Congruence reflected or congruence created? *Leadership Quarterly*, 9, 293-307.
- Schultheiss, O. C. (1999, agosto). Psychological and health correlates of implicit motives. Trabalho apresentado no 107<sup>th</sup> Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, Massachusetts.
- Smith, C. P. (1992). Reliability issues. Em C. P. Smith (Org.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 126-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sokolowski, K., Schmalt, H., Langens, T. A. & Puca, R. M. (2000). Assessing achievement, affiliation, and power motives all at once: the multi-motive grid (MMG). *Journal of Personality Assessment*, 74, 126-145.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112, 140-154.
- Spence, J. T. & Helmreich, R. L. (1983). Achievement-related motives and behaviors. Em J. T. Spence (Org.), *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches* (pp. 9-74). San Francisco, CA: W. H. Freeman.
- Stahl, M. J. & Harrell, A. M. (1982). Evolution of a decision theory measurement approach. *Journal of Applied Psychology*, 67, 744-751.
- Steers, R. M. & Braunstein, D. N. (1976). Achievement needs in working settings. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 169-180.
- Steers, R. M. (1983). Murray's manifest needs questionnaire. Em Porter (Orgs.), *Motivation and work behavior* (pp. 11-24). New York: McGraw-Hill.
- Veroff, J. (1992a). A scoring manual for the achievement motive (Org.), *Motives in fantasy, action and social interaction* (pp. 1-10). Nostrand.
- Veroff, J. (1992b). Power motivation. Em C. P. Smith (Org.), *Handbook of thematic content analysis* (pp. 139-150). University Press.
- Weinberger, J. & McClelland, D. C. (1990). Congruence of models- irreconcilable or complementary? Em Torrentino (Orgs.), *Handbook of motivation and behavior* (Vol. 2; pp. 562-597). New York: McGraw-Hill.
- Weiner, B. (1989). *Human motivation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Winter, D. G. & Stewart, A. (1977). Content analysis of political leaders. Em M. G. Hernandez (Org.), *Political leaders* (pp. 27-61). New York: Free Press.
- Winter, D. G. (1987). Leader appeal, leader behavior, and leadership: A study of american political leaders and behaviors: A study of american political leaders and behaviors. *Personality and Social Psychology*, 52, 196-210.
- Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership: management success from TAT measures of responsibility. *Leadership Quarterly*, 2, 61-74.
- Winter, D. G. (1992a). A revised scoring system for the achievement motive (Org.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 311-324). Cambridge: Cambridge University Press.
- Winter, D. G. (1992b). Power motivation and achievement: A study of american political leaders and behaviors. Em C. P. Smith (Org.), *Handbook of thematic content analysis* (pp. 139-150). Cambridge University Press.
- Winter, D. G. (1998). A motivational analysis of the 1996 presidential campaign. *Leadership Quarterly*, 9, 293-307.

**Anexo A****Caracterização da amostra**

		Número
Bacharelados	Estudos superiores de comércio (ESTGA)	
	Secretariado de Direcção (ESTGA)	
Licenciaturas	Eng <sup>a</sup> e gestão industrial (UA)	
	Gestão e planeamento em turismo (UA)	
	Química industrial e gestão (UA)	
	Matemática aplicada à computação (UA)	
	Ensino da matemática (UA)	
Mestrados	Gestão das operações (UA )	
	Gestão pública (UA)	
	Gestão de recursos humanos (UM)	
	MBA (UNL)	
	Turismo (UA)	
	Comportamento organizacional (ISPA)	
	Eng <sup>a</sup> Informática (UC)	
	Economia (UA)	
	Gestão da informação (UA)	
	Gestão da ciência, tecnologia e informação (UA)	
	Eng <sup>a</sup> electrónica e computação (UP)	
	Gestão ambiental (UA)	
	Outros (incluindo não-respostas)	

*Nota.*ESTGA: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda

UA: Universidade de Aveiro

UM: Universidade do Minho

UNL: Universidade Nova de Lisboa

UC: Universidade de Coimbra

UP: Universidade do Porto

ISPA: Instituto Superior de Psicologia Aplicada