

# Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida

ARMÉNIO REGO (\*)

## 1. INTRODUÇÃO

A abordagem motivacional de McClelland (v.g., 1987) é uma das mais conhecidas e complexas teorias da motivação humana, podendo ser classificada como uma teoria de *conteúdo*. Orienta-se, por conseguinte, para *o que* motiva o comportamento, isto é, enfatiza a compreensão dos factores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira. Opõe-se às teorias do *processo*, que visam responder à questão de *como* as pessoas são motivadas, e encaram as necessidades internas como sendo, apenas, um elemento do processo motivacional que induz as pessoas a adoptarem determinados comportamentos.

O «conteúdo» do modelo de McClelland reside nos motivos, isto é, «nas predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos através do processo de socialização, que se organizam sob forma hierárquica (perfil, diversa de indivíduo para indivíduo) e que imprimem uma determinada direcção ao comportamento» (Reto et al., 1989/90: 14). Os motivos predominantes nos inúmeros trabalhos de McClelland e seus colabo-

radores são os de sucesso, afiliação e poder (Tabela 1).

O motivo de *sucesso* representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando padrões de excelência (McClelland, 1987; McClelland & Koestner, 1992). A motivação para a *afiliação* pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afectivo positivo com outras pessoas (Heyns et al., 1958; Koestner & McClelland, 1992). O motivo de *poder* representa um interesse recorrente em ter impacto sobre pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação (McClelland, 1987; Winter, 1992b; Veroff, 1992b).

Estes motivos têm sido alvo, ao longo das últimas décadas, de um vastíssimo conjunto de pesquisas. Algumas abordam as suas origens e visam saber, por exemplo, em que medida os padrões educacionais estão associados a determinados perfis motivacionais (McClelland & Pilon, 1983; McClelland, 1987). Outras orientam-se para o entendimento dos seus efeitos, abrangendo um largo leque de tópicos, de que se ilustram: *o desempenho académico dos estudantes* (Raynor, 1970; McClelland, 1972, 1987; Rego, 1993, 1995, 1998a), os *estilos preferenciais de gestão*

---

(\*) Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro.

TABELA 1  
*Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder*

Motivos	O indivíduo:
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.</li> <li>- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.</li> <li>- Necessita de provocar impacto.</li> <li>- Preocupa-se com o prestígio.</li> <li>- Assume riscos elevados.</li> </ul>
<b>Sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.</li> <li>- Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.</li> <li>- Responde positivamente à competição.</li> <li>- Toma iniciativa.</li> <li>- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.</li> <li>- Assume riscos moderados.</li> <li>- Relaciona-se preferencialmente com peritos.</li> </ul>
<b>Afiliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura relações interpessoais fortes.</li> <li>- Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.</li> <li>- Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.</li> <li>- Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades.</li> </ul>

Construída a partir de: McClelland (1962, 1987), Koestner & McClelland (1992), McClelland & Koestner (1992), Veroff (1992b), Winter (1992b)

*do conflito* (v.g., Rego, 1995; Rego & Jesuino, 1999, 2000), a *liderança organizacional* (McClelland & Burnham, 1976; Miller & Toulouse, 1986; McClelland & Boyatzis, 1987; Rego, 1995, 1998b, 1999; Winter, 1991; McClelland, 1992), a *liderança política* (Hernann, 1980; Winter, 1987; Reto et al., 1989/90; House et al. 1991; Schmitt & Winter, 1998), o *desenvolvimento económico das nações* (McClelland, 1961, 1976; Pereira, 1980), o *empreendedorismo* (McClelland, 1961, 1965) e o *estado de saúde/doença* dos indivíduos (McClelland, 1982, 1989; McClelland et al., 1985; Jemmott, 1987; Schultheiss, 1999).

## 2. A MEDIÇÃO DOS MOTIVOS

Uma das mais exuberantes controvérsias em torno dos motivos é a atinente aos métodos de medição. A preferência de McClelland sempre incidiu sobre uma técnica projectiva designada, por vezes, de *Picture-Story Exercise* (Koestner & McClelland, 1992). Trata-se de um «teste de apercepção temática» (TAT) que consiste numa série de 4 a 6 figuras (Smith, 1992; Winter, 1992b), mostrando pessoas em situações ambí-

guas, perante cada uma das quais é solicitado às pessoas que inventem uma história. Presume-se que estes relatos inventivos revelam os sonhos, fantasias e aspirações dos sujeitos, tendo sido desenvolvidos sistemas de codificação que permitem analisar o conteúdo de cada história e pontuá-la nos três motivos (McClelland et al., 1953; Heyns et al., 1958; Veroff, 1992a; Winter, 1992a).

Existe, todavia, alguma *polémica acerca das vantagens desse método face aos questionários* (v.g., Winter & Stewart, 1977; Atkinson, 1982; Fleming, 1982; Atkinson & Birch, 1986; McClelland, 1987; Weiner, 1989; McClelland et al., 1989; Weinberger & McClelland, 1990; Spangler, 1992; Smith, 1992):

- a) Os críticos do TAT alegam que ele é um método pouco fidedigno (seja do ponto de vista do teste-reteste ou da consistência interna) e detentor de reduzido poder preditivo dos comportamentos humanos. Advogam que os questionários demonstram adequada fidedignidade e maior valor preditivo.
- b) Os paladinos do TAT concordam em que ele é um método muito sensível a influên-

cias situacionais. Mas alegam ser possível obter bons índices de fidedignidade se o teste for administrado correctamente. Aduzem, ainda, que a fidedignidade dos questionários tem sido exagerada. Advogam, também, que o poder preditivo do TAT é superior no que concerne aos comportamentos de longo prazo. Finalmente, esclarecem que, sendo inconscientes, os motivos não «devem» ser medidos através de escalas em que se convidam os indivíduos a auto-descreverem-se.

- c) Alguns autores argumentam que os dois métodos são equivalentes. A plausibilidade desta tese é, todavia, seriamente posta em causa pelo facto de os dados disponíveis apontarem para a pequena ou nula correlação entre os motivos medidos pelas 2 vias.
- d) Uma posição distinta é que advoga que a melhor maneira de prever o comportamento é combinar os dois métodos. Alega-se que, enquanto a cotação das fantasias permite medir os motivos propriamente ditos (motivos implícitos), os questionários permitem avaliar os motivos auto-atribuídos (McClelland, 1987; McClelland et al., 1989; Weinberger & McClelland, 1990; Koestner & McClelland, 1992; McClelland & Koestner, 1992).

O certo é que, do ponto de vista prático, os questionários são de mais fácil aplicação. A sua grande vantagem reside no facto de serem um método mais prático, mais rápido e barato. Por isso, têm sido desenvolvidas algumas medidas dessa natureza (v.g., Mehrabian, 1969; Steers & Braunstein, 1976; Stahl & Harrell, 1982). Um dos exemplos mais recentes é protagonizado por Rego (1993, 1995, 1998a, 1998b, 1999; Rego & Jesuino, 1999, 2000), ao adoptar uma versão modificada e adaptada do questionário de medida das necessidades manifestas de Steers e Braunstein (1976). Os resultados de diversas pesquisas empíricas sugerem que o instrumento denota razoáveis propriedades psicométricas, em vários planos: a) consistência interna; b) relação com o TAT; c) poder preditivo dos estilos de gestão do conflito, dos impactos dos líderes sobre os seus subordinados e do desempenho académico dos estudantes universitários.

Sucedem que o instrumento não tem sido sujeito

a estudos dimensionais através de análises factoriais. Por outro lado, alguns motivos (especialmente os de sucesso e poder) apresentam intercorrelações cuja cifra importaria diminuir para efeitos de obtenção de ortogonalidade. Estas limitações colocam problemas de validade consideráveis, pelo que estudos de validação adicional são necessários. O objectivo do presente estudo decorre precisamente dessa constatação. O instrumento emergente poderá ser sujeito a estudos de validação posteriores cujos resultados permitirão aferir se ele representa, ou não, um «passo em frente» nas estratégias de medição dos motivos.

### 3. METODOLOGIA

A investigação decorreu ao longo de diversas fases. Em primeiro lugar, foi elaborada uma bateria de 58 itens. Alguns foram recolhidos no instrumento proposto por Rego. Outros foram redigidos a partir do estudo da literatura atinente a cada motivo, tendo-se atendido às características habitualmente atribuídas às pessoas fortemente orientadas para cada necessidade. Numa segunda fase, estes descritores foram consignados a um questionário com escalas de frequência de tipo Likert, com 7 pontos (1: «nunca»; ...; 7: «completamente»). Após o pré-teste, este questionário foi aplicado a uma amostra composta por 243 indivíduos, assim distribuídos:

- a) 176 trabalhavam em diversas organizações espalhadas pelo país, quer públicas quer privadas; 67 eram alunos de licenciatura da Universidade de Aveiro, oriundos de 17 cursos (das áreas das engenharias, matemática, gestão, economia, turismo, física, química, humanidades).
- b) 64% pertenciam ao sexo feminino e 36% ao masculino.
- c) Entre os membros organizacionais, 38 exerciam funções de gestão. Os restantes eram técnicos superiores ou médios, funcionários administrativos, assessores.
- d) Também entre os não-estudantes, e no que concerne às habilitações, 19% possuíam o 9.º ano de escolaridade ou menos, 26% detinham entre o 10.º e o 12.º ano, 11% esta-

vam habilitados com o bacharelato, e 33% detinham a licenciatura ou grau superior.

Os estudantes foram abordados directa e pessoalmente, tendo sido recolhida a resposta logo após o preenchimento. Os membros organizacionais foram abordados através de correio, tendo sido enviadas missivas a 400 pessoas. Foi-lhes fornecido um sobrescrito de resposta sem franquia. Dado que foram recebidas 176 devoluções, a taxa de resposta pode considerar-se bastante satisfatória (44%).

#### 4. RESULTADOS

Os dados foram submetidos a uma análise factorial das componentes principais (Kim & Mueller, 1978; Bobko, 1990), com rotação *varimax*. A aplicação desta técnica revelou-se pertinente (KMO: 0.74; teste de esfericidade de Bartlett: 5354.21,  $p=0.0000$ ). Enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter uma estrutura factorial o mais clara possível. Foram adoptados os seguintes critérios:

- a) A escolha do número de factores foi feita de acordo com o teste gráfico (Catell, 1966). Embora o critério de Kaiser (escolha dos factores com valores próprios superiores a 1) seja mais comum e frequentemente apontado como mais apropriado (Kim & Mueller, 1978b; Ford et al., 1986; Bobko, 1990), o seu uso suscitou-nos vários factores saturados por apenas 1 ou 2 descritores – daí advindo dificuldades relacionadas com a fidedignidades das escalas. Acresce que, segundo Bryman & Cramer (1992), o critério de Kaiser tem sido recomendado para situações em que o número de variáveis é menor do que 30, e a média das comunalidades é maior do que 0.70; ou quando o número de indivíduos da amostra é superior a 250, e a comunalidade média é maior ou igual a 0.60. A consideração estes elementos sugeriu a inaplicabilidade desse critério aos dados. Finalmente, alguns investigadores propõem que se examinem estruturas factoriais com diferentes números de factores, até se encontrar a solução mais interpretável (Kim & Mueller, 1978a; Hakstian et al., 1982; Ford et al., 1986).

Ora, as várias tentativas feitas redundaram na conclusão de que tal ocorria perante uma estrutura de três factores. Note-se que, tal como referem Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997), «a decisão acerca de quais os itens a reter é, assumidamente, um processo subjectivo» (p. 265, sublinhado nosso).

- b) Foram seleccionados, para cada factor, os descritores com saturações superiores a 0.50.
- c) Foram removidos os itens cujas saturações eram superiores a 0.40 em mais do que um factor (Ford et al., 1986), assim como aqueles em que a diferença entre as duas saturações mais elevadas era inferior a 0.20.

Deste processo emergiu uma estrutura factorial composta por 27 itens e 3 componentes principais (KMO: 0.76; teste de esfericidade de Bartlett: 1982.96,  $p=0.0000$ ), explicando 41% da variância total (Tabela 2). Estes factores correspondem, respectivamente, aos motivos afiliativo, de poder e de sucesso. Para a globalidade da amostra, os coeficientes de consistência interna ultrapassam sempre o mínimo de 0.70 sugerido por Nunnally (1978), qualquer que seja o motivo. No entanto, quando se atenta no motivo de sucesso, alguns Alphas apresentam cifras inferiores às desejáveis em determinadas sub-amostras. O mesmo sucede, para o motivo de poder, na sub-amostra de gestores/chefias.

As correlações entre os três motivos são baixas, variando entre 0.15 (sucesso versus afiliação) e -0.07 (sucesso versus poder). O perfil motivacional da amostra global caracteriza-se pela predominância do motivo afiliativo e pela baixa cotação da orientação para o poder. Quando se compararam os perfis motivacionais de diferentes sub-amostras, constata-se o seguinte:

- a) Entre homens e mulheres, não se descortinam quaisquer diferenças no que concerne aos motivos de sucesso e poder. No entanto, os indivíduos do sexo feminino denotam uma cotação no motivo afiliativo ligeiramente superior à dos seus congéneres masculinos (6.0 contra 5.8;  $p<0.01$ ).
- b) Os indivíduos com nível de habilitações literárias igual ou inferior ao 9.º ano de escolaridade também apresentam cotação nesse

TABELA 2  
Análise factorial das componentes principais (após rotação varimax)

Itens	Factor 1 Afiliação	Factor 2 Poder	Factor 3 Sucesso	
Sinto-me satisfeito quanto tenho relações amistosas com a maior parte das outras pessoas.	<b>0.56</b>	0.13	0.02	
No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.	<b>0.68</b>	0.05	-0.15	
Procuro saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das outras pessoas.	<b>0.53</b>	0.10	-0.02	
Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	<b>0.53</b>	-0.06	0.01	
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	<b>0.58</b>	0.13	0.09	
Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho.	<b>0.53</b>	0.15	0.02	
Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	<b>0.59</b>	-0.13	0.08	
No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	<b>0.67</b>	-0.11	0.28	
Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	<b>0.67</b>	0.09	-0.04	
No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	<b>0.64</b>	-0.10	0.31	
Considero-me um bom colega de trabalho, com espírito de equipa.	<b>0.51</b>	0.06	0.33	
Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	<b>0.55</b>	-0.29	-0.04	
Quando chego a algum lugar, fico satisfeito se as pessoas me prestam atenção.	0.27	<b>0.59</b>	-0.09	
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	0.10	<b>0.75</b>	-0.10	
Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições.	0.13	<b>0.57</b>	-0.07	
Insisto numa determinada opinião apenas para «não dar o braço a torcer».	0.02	<b>0.59</b>	-0.14	
Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	-0.03	<b>0.59</b>	-0.02	
Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	-0.14	<b>0.58</b>	0.12	
Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	-0.06	<b>0.63</b>	-0.00	
Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	-0.03	<b>0.68</b>	-0.02	
Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas de cujos resultados eu possa ser responsabilizado.	-0.05	-0.00	<b>0.63</b>	
Sinto-me atraído por tarefas novas.	0.04	0.10	<b>0.50</b>	
Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto.	0.33	-0.01	<b>0.51</b>	
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	0.12	-0.07	<b>0.73</b>	
Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	0.18	-0.04	<b>0.68</b>	
Procuro evitar que me atribuam maiores responsabilidades. (i)	0.10	0.25	<b>-0.68</b>	
Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia. (i)	0.04	0.08	<b>-0.52</b>	
	<i>Valores próprios</i>	4.8	3.7	2.4
	<i>Porcentagem de variância explicada</i>	17.7	13.7	9.2
<b>Alphas de Cronbach</b>				
	<i>Amostra global</i>	<b>0.83</b>	<b>0.78</b>	<b>0.73</b>
	<i>Sexo masculino</i>	0.83	0.71	0.69
	<i>Sexo feminino</i>	0.80	0.83	0.71
	<i>9.º ano de escolaridade ou menos</i>	0.83	0.82	0.55
	<i>Entre 10.º e 12.º ano</i>	0.85	0.79	0.68
	<i>Bacharelato ou superior</i>	0.81	0.75	0.77
	<i>Gestores</i>	0.77	0.58	0.75
	<i>Não gestores</i>	0.84	0.80	0.67
	<i>Alunos</i>	0.77	0.75	0.61
	<i>Não-alunos</i>	0.85	0.78	0.69

(i) As pontuações nestes itens foram invertidas.

motivo superior aos restantes (6.1 contra 5.7;  $p < 0.01$ ). Este dado é congruente com o facto de ser significativamente negativa (0.33;  $p < 0.001$ ) a correlação entre esta orientação motivacional e o nível de habilitações.

- c) Os gestores denotam cotação no motivo de poder superior aos não-gestores (4.1 contra 3.7;  $p < 0.05$ ). No que concerne ao motivo afiliativo, as posições invertem-se (5.5 contra 6.0;  $p < 0.001$ ).

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A evidência exposta sugere que, relativamente ao instrumento anteriormente proposto por Rego (1993, 1995, 1998a, 1998b), são claros os incrementos de validades aqui obtidos:

- a) Foi possível obter uma estrutura factorial ajustada ao significado de cada motivo. A análise semântica dos descritores permite reconhecer que eles se inserem nos factores «adequados» ou esperados. Há, por conseguinte, razões para tratar autonomamente cada motivo. A esse facto acresce um outro – o que revela que as três categorias motivacionais denotam inter-relações fracas ou mesmo ténues/nulas. Diferentemente, os estudos anteriores de Rego não identificaram dimensões factoriais, e os motivos de sucesso e poder inter-relacionaram-se clara e significativamente (correlações situadas entre 0.35 e 0.56).
- b) Para a amostra global, obtiveram-se índices de consistência interna que podem ser considerados satisfatórios para os três motivos. Este dado também representa um incremento de fidedignidade relativamente aos estudos anteriores, nos quais raramente todos os motivos denotavam coeficientes superiores a 0.70.
- c) É importante frisar, todavia, que este panorama atinente à fidedignidade adquire contornos menos satisfatórios quando se atenta nos Alphas oriundos de certas sub-amostras. É certo que este problema não está presente no motivo afiliativo. Em matéria de orientação para o poder, apenas num dos casos ele emerge. Mas, no que respeita ao

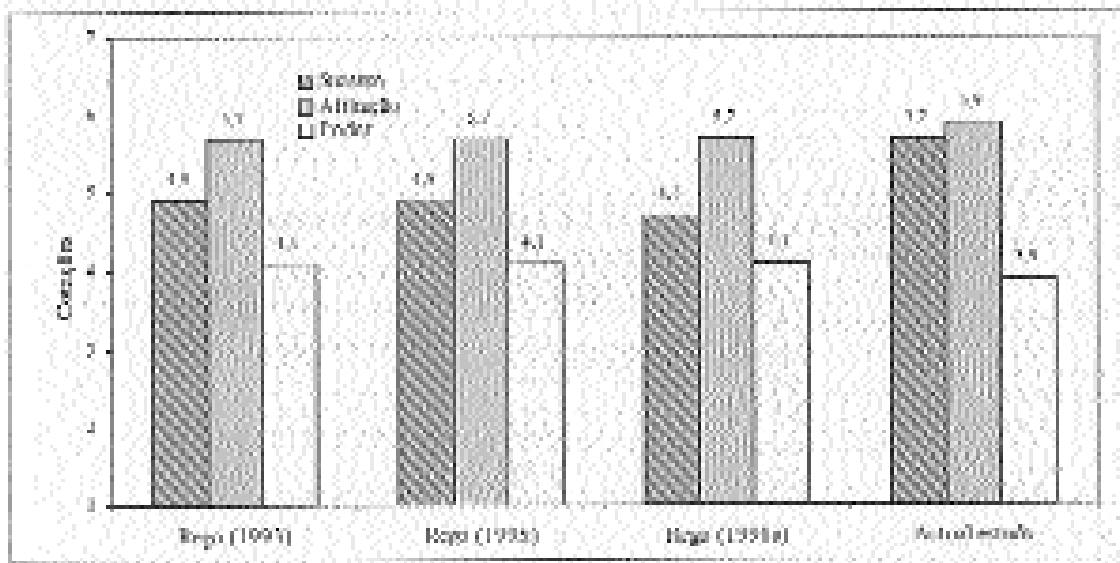
motivo de sucesso, os dados suscitam a necessidade de ter algumas precauções. Para se progredir na validação referente a este motivo, talvez seja conveniente que estudos futuros incluam descritores adicionais.

Os resultados expostos oferecem, todavia, alguns elementos adicionais relevantes para a discussão da validade do instrumento aqui proposto. O primeiro remete-nos para as cotações comparativas dos três motivos. Com efeito, a prevalência da necessidade afiliativa e a modesta presença da motivação para o poder no perfil motivacional da amostra (Figura 1) é congruente com o evidenciado por Rego em estudos anteriores realizados com populações portuguesas (1993, 1995, 1998a), recorrendo ao questionário adaptado do instrumento proposto por Steers e Braunstein (1976). É igualmente consistente com a evidência referente à comparação inter-nações, em que Portugal surge caracterizado como detentor de uma cotação em motivo afiliativo superior à cotação na necessidade de poder (McClelland, 1975, 1987). Ou seja: o instrumento reitera a presença de um perfil motivacional que estudos anteriores, tanto nacionais como internacionais, têm vindo a revelar recorrentemente. Mas um aspecto particular é de meritória citação – o que concerne ao motivo de sucesso:

- a) Nos estudos anteriores, o motivo de sucesso ocupa um lugar intermédio no perfil, ficando claramente abaixo do motivo afiliativo. Sucede que, no presente estudo, embora o segundo lugar se mantenha, a diferença relativamente à orientação afiliativa é mínima.
- b) O perfil do presente estudo denota, contudo, uma grande semelhança com o obtido por Rego (1993) quando recorreu a um TAT.

Embora especulativa, torna-se atractiva a hipótese de o instrumento aqui proposto: a) ser capaz de reproduzir mais fielmente o «verdadeiro» perfil português; b) ser um substituto válido (e mais potente do que o anteriormente proposto por Rego) das medidas de apercepção temática. Há, por conseguinte, todo o interesse em prosseguir as pesquisas, designadamente correlacionando as cotações obtidas por via do presente questionário com as recolhidas em testes de

FIGURA 1  
Perfis motivacionais



Nota: para os estudos anteriores, as cotações foram divididas por 7, de modo a torná-las comparáveis com as do actual estudo.

apercepção temática e/ou em material semântico de outra natureza ou proveniência.

O segundo elemento adicional meritório respeita ao menor vigor do motivo afiliativo e maior presença da necessidade de poder no seio da amostra de gestores. No nosso entender, esta evidência é passível de ser explicada do seguinte modo:

- As pessoas tendem a procurar actividades condizentes com as suas necessidades. O exercício de funções de gestão implica a tomada de posições firmes e imparciais, a capacidade para entrar em conflito quando necessário, a disponibilidade para tomar medidas necessárias... mesmo que não concitem aprovação social. É duvidoso que os mais afiliativos denotem essas propensões, pelo que tenderão a não direccionar as suas escolhas profissionais para o exercício de actividades gestionárias.
- O motivo tende a estar negativamente correlacionado com a eficácia dos gestores. É, pois, provável que os (pelo menos alguns) gestores menos eficazes abandonem a sua

actividade de chefia e transitem para funções «técnicas».

- Algo simétrico pode ser enunciado a propósito do motivo de poder. Na verdade, é presumível que as pessoas fortemente motivadas para a satisfação dessa necessidade busquem actividades susceptíveis de lhes permitirem exercer influência, liderança, impacto – como tende a ocorrer com muitos cargos de gestão.

É importante notar que a dimensão da sub-amostra de gestores é reduzida. Estudos posteriores deverão acautelar os riscos de validade inerentes a esse facto. Por outro lado, é necessário testar em estudos vindouros se o presente instrumento é capaz de detectar diferenças de perfis motivacionais entre os gestores de diferentes áreas funcionais. Com efeito, há razões para presumir que os «gestores integradores» podem ser eficazes se forem bem pontuados no motivo afiliativo (McClelland, 1987), já que a função inerente a esses cargos é induzir os colaboradores a trabalharem conjuntamente, tentar resolver as suas diferenças e conflitos.

O particular aspecto inerente à maior propen-

são afiliativa dos indivíduos do sexo feminino merece a terceira menção. Com efeito, ele é congruente com a evidência obtida por Rego (1995), e pode revelar padrões educacionais diferenciais, sendo as mulheres mais socializadas em papéis afiliativos – isto é, de ajuda aos outros, manutenção de harmonia social, pusilanimidade, benevolência e espírito cooperativo.

O quarto elemento relevante é o referente ao facto de os menos academicamente habilitados serem mais afiliativos. Este dado oferece-se a diversas interpretações plausíveis. Por exemplo, é verosímil que a ausência de assertividade e espírito competitivo dos mais afiliativos os torne menos competitivos e ambiciosos. É igualmente plausível que, devido à sua maior propensão para a criação e manutenção de redes de relações interpessoais, dispendam menos horas no estudo – obtendo mais fraco desempenho académico (Stahl & Harrell, 1982; Rego, 1998a).

Em suma: os dados sugerem que, do ponto de vista psicométrico, o instrumento aqui proposto tem «pernas para andar». No entanto, estudos posteriores deverão aprimorar algumas características, especialmente as atinentes ao motivo de sucesso. É também pertinente efectuar análises factoriais confirmatórias tendo em vista aferir da adequabilidade da estrutura tri-dimensional. Finalmente, importa obter elementos adicionais de validação que passem pelo estudo do poder explicativo dos motivos assim medidos para, designadamente, o sucesso no exercício de funções de gestão, a inclinação por diferentes níveis de risco, as opções profissionais, o desempenho académico, a progressão na carreira profissional. Esperemos que outros investigadores dêem sequência ao processo aqui iniciado – fornecendo elementos teóricos e empíricos que permitam «legitimar» ou suscitem a «reprovação» do instrumento aqui exposto.

#### REFERÊNCIAS

- Atkinson, J. W. & Birch, D. (1986). Fundamentals of the dynamics of action. In Julius Kull & John W. Atkinson (Eds.), *Motivation, thought, and action* (pp.16-48). New York: Praeger Publishers.
- Atkinson, J. W. (1982). Motivation determinants of thematic apperception. In A. Stewart (Ed.), *Motivation and society* (pp. 3-40). San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1992). *Análise de dados em ciências sociais*. Oeiras: Celta Editora.
- Fleming, J. (1982). Projective and psychometric approaches to measurement – the case of fear of success. In Abigail J. Stewart (Ed.), *Motivation and society – A volume in honor of David McClelland* (pp. 63-96). S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: a critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 292-314.
- Hakstian, A. R., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behavior of number-of-factors rules with simulated data. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hermann, M. G. (1980). Assessing the personalities of soviet politburo members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6 (3), 332-352.
- Heyns, R. W., Veroff, J., & Atkinson, J. W. (1958). A scoring manual for the affiliation motive. In John W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 205-218). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- House, R., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Jemmott, J. B. (1987). Social motives and susceptibility to disease: Stalking individual differences in health risks. *Journal of Personality*, 55, 267-298.
- Kim, J. & Mueller, C. W. (1978a). *Factor analysis: statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Kim, J. & Mueller, C. W. (1978b). *Introduction to factor analysis – what it is and how to do it*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Koestner, R. & McClelland, D. C. (1992). The affiliation motive. In Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 205-210). Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 737-743.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, March-April, 100-110.
- McClelland, D. C. & Koestner, R. (1992). The achievement motive. In Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 143-152). Cambridge: Cambridge University Press.



- McClelland, D. C. & Pilon, D. A. (1983). Sources of adult motives in patterns of parent behavior in early childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (3), 564-574.
- McClelland, D. C. (1961/1976). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1962). Business drives and national achievement. *Harvard Business Review*, July-August, 103-105.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- McClelland, D. C. (1972). What is the effect of achievement motivation training in the schools? *Teachers College Record*, 74, 129-145.
- McClelland, D. C. (1982). The need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion*, 6 (1), 31-41.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive (pp. 107-138). New York: Appleton-Century-Crofts. (published with minor modifications in Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 153-178). Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., Davidson, R. J., & Saron, C. (1985). Stressed power motivation, sympathetic activation, immune function and illness. *Advances*, 2, 42-52.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96, 690-702.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington Publishers.
- Mehrabian, A. (1969). Measures of achieving tendency. *Educational and Psychological Measurement*, 29, 445-451.
- Miller, D. & Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32 (11), 1389-1409.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pereira, O. G. (1980). *Psicologia económica: disciplina do futuro*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behaviors and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Raynor, J. O. (1970). Relationships between achievement related motives, future orientation, and academic performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15 (1), 28-33.
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (1999). *Motives and conflict management styles*. Paper presented at the 9th European Congress on Work and Organizational Psychology, 12-15 May, Espoo-Helsinki, Finland.
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (2000). Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais. Aceite para publicação na revista *Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Rego, A. (1993). Níveis de motivação e graus de desempenho. *Revista Portuguesa de Gestão*, 2, 69-82.
- Rego, A. (1995). *O Modelo Motivacional de McClelland – uma aplicação*. Lisboa: ISCTE (dissertação de Mestrado, não publicada).
- Rego, A. (1998a). Motivações e desempenho de estudantes universitários. *Análise Psicológica*, 16 (4), 635-646.
- Rego, A. (1998b). Configurações motivacionais dos gestores e respectivos impactes nos subordinados. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, 53-65.
- Rego, A. (1999). *Motivational configurations of managers and their impact on subordinates*. Paper presented at the Annual Convention of the International Council of Psychologists, Salem, Massachusetts, USA, August 15-18.
- Reto, L., Lopes, A., & Cruz, A. (1989/90). Liderança política – personalidades, conjuntura e representações. *Revista de Gestão*, 8, 13-17.
- Schmitt, D. P. & Winter, D. G. (1998). Measuring the motives of soviet leadership and soviet society: congruence reflected or congruence created? *Leadership Quarterly*, 9 (3), 293-307.
- Schultheiss, O. C. (1999). *Psychological and health correlates of implicit motives*. Paper presented at the 107th Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, Massachusetts, August 20-24.
- Smith, C. P. (1992). Reliability issues. In Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 126-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 140-154.
- Stahl, M. J. & Harrell, A. M. (1982). Evolution and validation of a behavioral decision theory measurement approach to achievement, power, and affiliation. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 744-751.
- Steers, R. M. & Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in working settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Veroff, J. (1992a). A scoring manual for the power motive. In John W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 219-233). Princeton, NJ: Van Nostrand.

- Veroff, J. (1992b). Power motivation. In Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 278-285). Cambridge: Cambridge University Press.
- Weinberger, J. & McClelland, D. C. (1990). Cognitive versus traditional motivational models – irreconcilable or complementary?. In E. Tory Higgins & Richard M. Torrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition – Foundations of social behavior* (vol. 2, pp. 562-597). New York: The Guilford Press.
- Weiner, B. (1989). *Human motivation*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Winter, D. G. (1987). Leader appeal, leader performance, and the motive profiles of leaders and behaviors: A study of American presidents and elections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 196-202.
- Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *Leadership Quarterly*, 2, 67-80.
- Winter, D. G. (1992a). A revised scoring system for the power motive. In Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 311-324). Cambridge: Cambridge University Press.
- Winter, D. G. (1992b). Power motivation revisited. In Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 301-310). Cambridge: Cambridge University Press.
- Winter, D. G., & Stewart, A. (1977). Content analysis as a technique for assessing political leaders. In M. G. Hernann (Ed.), *A psychological examination of political leaders* (pp. 27-61). New York: Free Press.

#### RESUMO

Este artigo expõe o modo como foi desenvolvido e validado um instrumento de medida dos três motivos mais profusamente estudados por McClelland e seus

colaboradores: sucesso, afiliação e poder. O estudo envolveu várias fases: a) foram recolhidos itens na literatura; b) elaborou-se um questionário contendo 58 escalas tipo Likert, de 7 pontos; c) este questionário foi aplicado a uma amostra composta por 243 indivíduos; d) por intermédio da análise factorial das componentes principais, procedeu-se a uma «depuração», donde resultou um questionário composto por 27 itens. Obteve-se uma estrutura factorial de três dimensões correspondentes aos três motivos mencionados. Os coeficientes Alfa de Cronbach cifram-se em valores superiores ao mínimo sugerido por Nunnally (1978). O instrumento emergente denota boas propriedades psicométricas, embora sejam necessários estudos adicionais de validação, designadamente recorrendo a análises factoriais confirmatórias, comparando perfis motivacionais de pessoas com diferentes opções profissionais, e estudando o poder explicativo dos motivos para o desempenho académico dos estudantes em diferentes níveis de dificuldade/desafio.

*Palavras-chave:* Motivo de sucesso, motivo de afiliação, motivo de poder, perfis motivacionais.

#### ABSTRACT

This paper aims at showing how an instrument for measuring achievement, affiliation and power motives was built and validated. After collection of items in the literature, fifty-eight 7-point Likert scales were put in a questionnaire. The sample comprises 243 individuals (176 professionals and 67 university students). Principal component analysis suggested three factors, corresponding to the three motives mentioned above. In general, the instrument shows good psychometric properties, although further studies are necessary, namely carrying out confirmatory factor analyses, comparing motivational profiles of different occupations, and studying how the motives explain academic performance in different conditions of difficulty and competition.

*Key words:* Achievement motive, power motive, affiliation motive, motivational profiles.