

DM.  
REGO.1

# O modelo motivacional de McClelland - uma aplicação.

(Como os motivos se associam com os estilos de gestão do conflito, o desempenho escolar e o impacto dos gestores junto dos seus subordinados)

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Autor: Arménio Rego

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno

Indeg/Iscte  
Lisboa  
1995



Centro de Documentação do I.S.P.A.


Telf. 886 31 84

Reg. 9827

C.

Centre des Instituts Supérieurs  
de Psychologie Appliquée.

Avicor, 23 de Janeiro de 1997

~~Avicor~~ 

*À Janinha e ao Tomazinho, paixões indeléveis e razões do meu ser.*

*A meus Pais, minha irmã e José, expoentes de dignidade e afecto.*

*A meus tios José e António, ao Ledo e à D<sup>a</sup> Graziela, a todos os que estiveram comigo na "hora da verdade".*

A sentimentalidade sofreu o mesmo destino que a morte; torna-se incómodo exibir os próprios afectos, declarar ardentemente o fogo íntimo, chorar, manifestar com demasiada ênfase os impulsos internos. Tal como a morte, a sentimentalidade tornou-se embaraçosa; é preciso ser-se digno em matéria de afecto, quer dizer: discreto.

# Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo 1 - O modelo motivacional de McClelland</b>	
1. A teoria de McClelland	
1.1. Os motivos: o conteúdo da teoria	5
1.2. Como surgem os motivos	7
2. Os motivos de sucesso, afiliação e poder	
2.1. O motivo de sucesso	18
2.2. O motivo de poder	24
2.3. O motivo afiliativo	35
3. O modelo de McClelland	
3.1. A expansão do modelo de Atkinson	41
3.2. A sequência motivacional: como surge a motivação	42
3.3. A influência das variáveis cognitivas no modelo	44
4. Os nossos objectivos e hipóteses	
4.1. Motivos e opções profissionais	50
4.2. Motivos e estilos de gestão do conflito	51
4.3. Motivos e desempenho escolar	55
4.4. Motivos e impacto dos gestores junto dos subordinados	56
<b>Capítulo 2 - Metodologia</b>	
1. Os instrumentos de medida das variáveis	
1.1. A medida dos motivos	63
1.2. A medição das preferências pelos estilos de gestão do conflito	66
1.3. A medição do grau de maquiavelismo	68
1.4. A medição do grau de orientação institucional dos gestores	69
1.5. A medição do impacto dos gestores junto dos seus subordinados	70
2. A constituição das amostras e os procedimentos utilizados	
2.1. 1º estudo	74
2.2. 2º estudo	75
2.3. 3º estudo	76
<b>Capítulo 3 - Resultados</b>	
1. A comparação entre o teste projectivo e o questionário	79
2. Motivos e opções profissionais	80
3. As diferenças, entre os sexos, nos motivos e nas preferências pelos estilos de gestão do conflito	83

4. Motivos, estilos de gestão do conflito e maquiavelismo	
4.1 Como cada motivo se associa a certos estilos e ao maquiavelismo	86
4.2. Combinação de motivos e combinações de estilos: como surgem as configurações	93
4.3. O papel moderador de algumas variáveis na relação entre os motivos e as preferências pelos estilos de gestão do conflito	98
5. Motivos e desempenho escolar	
5.1. A intervenção do grau de homogeneidade das turmas	113
5.2. A intervenção do nível socio-económico dos Pais	117
6. Motivos e impacto dos gestores junto dos subordinados	
6.1. As correlações entre as variáveis	124
6.2. Motivos dos gestores e percepções dos subordinados acerca dos mesmos	129

## Capítulo 4 - Discussão e Conclusões

1. Discussão	
1.1. Os 2 métodos de medida dos motivos	142
1.2. Motivos e opções profissionais	143
1.3. Motivos, estilos de gestão do conflito e maquiavelismo	146
1.4. Motivos e desempenho escolar	156
1.5. Motivos e impacto dos gestores junto dos subordinados	162
2. Conclusões	
2.1. Motivos e opções profissionais	174
2.2. A relação dos motivos com os estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo	176
2.3. Motivos e desempenho escolar	179
2.4. Motivos e impacto dos gestores junto dos subordinados	180

## Anexos

Anexo I - A medição dos motivos - estudo comparativo de 2 métodos de medida

Anexo II - Figuras usadas no teste projectivo

Anexo III - Instruções usadas no teste projectivo

Anexo IV - Questionário utilizado para medida dos motivos

Anexo V - Questionário para medição das preferências pelos estilos de gestão do conflito

Anexo VI - Questionário de avaliação do grau de maquiavelismo

Anexo VII - Questionário de avaliação do grau de orientação institucional do gestor

Anexo VIII - Escalas destinadas a medir o impacto dos gestores junto dos subordinados

Anexo IX - Dados pedidos sobre a situação socio-económica dos agregados familiares dos alunos

Anexo X - Empresas em que se inquiriram gestores e subordinados

## Bibliografia

Na Ciência moderna, o conhecimento avança pela especialização. O conhecimento é tanto mais rigoroso quanto mais restrito é o objecto sobre que incide. Nisso reside, aliás, o que hoje se reconhece ser o dilema básico da ciência moderna: o seu rigor aumenta na proporção directa da arbitrariedade com que espartilha o real.

(...) É hoje reconhecido que a excessiva parcelização e disciplinarização do saber científico faz do cientista um ignorante especializado e que isso acarreta efeitos negativos.

Santos, Boaventura de Sousa, *Um Discurso sobre as Ciências*, Edições Afrontamento, Porto, 1987, p. 46

## Introdução

O estudo dos motivos de sucesso, afiliação e poder tem-se revelado um terreno fértil, bem expresso nas inúmeras pesquisas que sobre eles se têm debruçado: umas procurando conhecer as implicações que tais motivos têm em diversas actividades dos indivíduos (na actividade política, no exercício de funções de gestão, no desempenho escolar dos estudantes, nas opções profissionais, e, até, no desenvolvimento económico dos países); outras tentando saber as suas origens (educacionais, por exemplo); outras, ainda, buscando conhecer a respectiva associação com outras variáveis para, conjuntamente, levarem os indivíduos a agir.

McClelland constitui a figura proeminente neste domínio, não só porque os seus trabalhos têm inspirado muitas dessas investigações, mas, também, devido ao seu contributo para a apresentação de um modelo motivacional que sistematize os conhecimentos que têm sido gerados neste âmbito.

Na senda de algumas questões por ele lançadas e deixadas em aberto (por exemplo, a importância da afiliação na eficácia do gestor, ou a identificação das condições que fazem com que a força dos motivos se concretize - ou não - em melhor desempenho escolar), o trabalho que, aqui, apresentamos é, também, inspirado nos trabalhos deste autor consagrado; debruçamo-nos, especialmente, sobre as relações de tais motivos com as opções profissionais dos indivíduos, com as suas preferências quanto aos modos de gerir os conflitos, com as prestações escolares dos estudantes universitários e com os impactos dos gestores junto dos seus

subordinados; todavia, não deixamos de estudar o papel moderador exercido, sobre essas relações, por variáveis latentes.

O texto encontra-se estruturado da seguinte maneira:

**O capítulo 1** dedicámo-lo à apresentação do modelo motivacional de McClelland, fazendo uma abordagem das origens dos motivos, da sua ligação a incentivos naturais, da sua caracterização, assim como da forma como eles se combinam com outras variáveis para suscitarem o impulso dos indivíduos para agir.

A parte final do capítulo explana as nossas hipóteses de trabalho.

**O capítulo 2** respeita à metodologia e aos procedimentos que utilizamos para realizarmos a nossa pesquisa e testarmos as nossas hipóteses; aí, é feita a referência aos instrumentos que utilizamos para medir as diversas variáveis (motivos, estilos de gestão do conflito, maquiavelismo, impacto dos gestores junto dos seus subordinados, orientação institucional dos gestores...) assim como aos 3 estudos que efectuamos:

- O 1º incidindo sobre uma amostra de 43 estudantes da Universidade de Aveiro, os quais inquirimos com vista à comparação de 2 métodos de medida dos motivos: um teste projectivo e um questionário. Visou tal pesquisa avaliar a adequação do questionário à medição dos motivos (já que, pelo menos no que respeita a gestores, o teste projectivo se revelava de muito difícil - e arriscada, por razões metodológicas - aplicação).

Tratando-se de uma questão de natureza metodológica, remetemos o desenvolvimento deste estudo para o anexo I ("A medição dos motivos"), aí se fazendo referência à natureza e conteúdo dos 2 métodos, assim como a todos os procedimentos utilizados.

- O 2º abrangendo 179 estudantes de licenciatura da Universidade de Aveiro, assim como 43 docentes da mesma instituição.

- O 3º recaído sobre 82 gestores e 367 subordinados respectivos.

Estes 2 últimos estudos permitiram-nos estudar os efeitos dos motivos sobre as opções profissionais, as preferências pelos estilos de gestão do conflito, o desempenho escolar dos estudantes, assim como a percepção que os subordinados têm dos seus gestores.

**O capítulo 3** foi destinado à apresentação dos resultados:

- Começamos por fazer, apenas, uma breve referência aos resultados do estudo comparativo do teste projectivo e do questionário, pois o desenvolvimento do tema encontra-se, como já foi referido, no anexo I.

- Comparamos, depois, os perfis motivacionais dos alunos de diversas licenciaturas, dos gestores e dos docentes, salientando, também, a intervenção da variável "sexo" nesses perfis.
- Passamos, de seguida, para as associações entre os motivos e as preferências pelos estilos de gestão do conflito de Thomas, analisando, igualmente, o papel moderador exercido por algumas variáveis sobre essas associações (reforçando-as, inibindo-as, condicionando-as...).
- Ocupamo-nos, posteriormente, das implicações dos motivos sobre a prestação escolar dos estudantes, sem descurar o papel moderador que é exercido pelo tipo de turma e/ou curso em que o aluno se insere, assim como pela sua origem socio-económica.
- Finalmente, debruçamo-nos sobre as relações entre os motivos dos gestores e a forma como os seus subordinados os percebem; algumas variáveis moderadoras são analisadas, designadamente o carácter familiar (ou não) da empresa.

**O capítulo 4** abrange a discussão dos resultados e as conclusões. Aí se sugere que muitas das nossas hipóteses se confirmam; resumidamente, e só para exemplificar, obtivemos indicações de que:

a) Os alunos de Gestão apresentam perfis motivacionais semelhantes aos dos próprios gestores, e todos eles se diferenciam dos indivíduos que frequentam licenciaturas doutros ramos (como os "humanísticos").

No entanto, nas actividades consideradas, tradicionalmente, como "femininas" (área "humanística"), os homens apresentaram um perfil médio mais "feminino" (mais afiliativo, e menos orientado para o sucesso e o poder) do que, propriamente, as mulheres; ao contrário, nas actividades, tradicionalmente, "próprias" de homens (Gestão; Eng<sup>a</sup> Electrónica), o perfil das mulheres que por elas optam mostrou-se mais "masculino" (menos afiliativo, e mais orientado para o sucesso e o poder) do que o dos próprios homens.

b) A forma como os motivos se conjugam entre si afecta as constelações de estilos de gestão do conflito preferidos pelos sujeitos; por exemplo, os indivíduos com forte motivação para a afiliação e o poder tendem a preferir uma constelação que resulta do cruzamento de assertividade com cooperação; os indivíduos fortemente afiliativos tendem a preferir a zona da cooperação; e os que obtêm baixas cotações nos motivos afiliativo e de poder tendem a privilegiar o evitamento em maior grau do que os restantes indivíduos, o oposto ocorrendo com os outros estilos.

c) Os motivos de sucesso e poder aparentam contribuir, em geral, para a boa prestação escolar dos indivíduos, mas isso não acontece em todas as situações; obtivemos, até, indicações de que, em certas circunstâncias, os

mais motivados para a afiliação podem ter melhores desempenhos do que os menos orientados para tal motivo.

d) Os motivos de poder e afiliativo, quando conciliados, surgem como os principais responsáveis pelos impactos positivos dos gestores junto dos seus subordinados; sobressai, do nosso estudo, também, o efeito positivo que, em geral (mas, especialmente, em empresas de tipo familiar) o motivo afiliativo tem nesse impacto, indo de encontro à hipótese de McClelland de que esse motivo pode acarretar eficácia dos gestores em países com forte cotação no motivo afiliativo.

# Capítulo 1

## O modelo de McClelland

### 1. A teoria de McClelland

#### 1.1. Os motivos: o conteúdo da teoria

A abordagem motivacional de McClelland é uma das mais conhecidas e complexas teorias acerca da motivação humana, podendo ser classificada como uma **teoria de conteúdo**<sup>1</sup> (preocupando-se com o **que** motiva o comportamento, isto é, enfatizando a compreensão dos factores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira), em oposição às **teorias do processo** (que procuram responder à questão de **como** as pessoas são motivadas, encarando as necessidades "internas" como, apenas, um elemento do processo que motiva as pessoas a comportarem-se de determinada maneira).

O "conteúdo" da teoria 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."<sup>2</sup>

Existem outros factores (hábitos, oportunidades, valores...) que determinam o comportamento; mas, no entender de McClelland, **só os motivos activados são motivadores**, os quais, juntamente com aqueles

---

<sup>1</sup> Vide esta distinção em, por exemplo:

• Reto, Luís/Lopes, Albino/Cruz, Jorge, "Liderança política - Personalidades, conjuntura e representações", *Revista de Gestão*, ISCTE, nº VII, Dez.89/Jun.90, p. 14  
• Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, pp. 200-1  
• Stoner, James A., *Administração*, Prentice Hall do Brasil, 1985 (2ª edição), pp. 302-3

<sup>2</sup> Reto, Luís/Lopes, Albino/Cruz, Jorge, "Liderança política - Personalidades, conjuntura e representações", *Revista de Gestão*, ISCTE, nº VII, Dez.89/Jun.90, p. 14

factores, determinam o impulso para agir.

O autor distingue, pois, a **motivação** e o **impulso para agir**, contrariando a opinião de outros autores (designadamente, Atkinson e Weiner, citados pelo próprio McClelland) que consideram que tudo o que aumenta a tendência para agir pode ser descrito como motivador.

Tabela 1.1  
Os 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>• 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>

Composto com base em Steers, R.M., "Murray's Manifest Needs Theory" in Steers, R.M. & Porter, L. W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill Series in Management, 1983 (Third Edition), pp. 42-9

Tem sido sobre os motivos que a maior parte do trabalho de McClelland se tem debruçado, especialmente no que concerne aos motivos de sucesso, afiliação e poder. As suas pesquisas têm-se orientado:

a) para o estudo das fontes de tais motivos (educação parental, por exemplo);

b) para o entendimento da influência que os mesmos exercem sobre as tendências comportamentais e acções dos indivíduos (nomeadamente no comportamento dos líderes empresariais) e sobre as sociedades

(procurando descortinar, designadamente, associações entre perfis motivacionais e desenvolvimento económico das nações);

c) para a compreensão da forma como tais motivos interagem com outras variáveis (nomeadamente as cognitivas) para impulsionarem os indivíduos a agir.

## 1.2. Como surgem os motivos

### 1.2.1. A noção de motivo

De forma muito resumida, podemos dizer que o modelo de motivação de McClelland parte da ideia de que, através da aprendizagem, certos estímulos conduzem a pessoa a esperar a disponibilidade de um incentivo natural e a emoção agradável que lhe está associada. Ou seja: estes estímulos despertam uma finalidade antecipada; esta antecipação da finalidade, esta expectativa emocionalmente carregada, é que constitui o motivo.

Existe um limitado número de incentivos naturais e um limitado número de motivos.

Existe actividade motivada quando uma pessoa faz algo que cria uma situação em que um incentivo natural fica disponibilizado; este comportamento é, usualmente, algo que a pessoa aprendeu a levar a cabo. O incentivo disponibilizado por esse comportamento aprendido conduz, automaticamente, a uma emoção agradável. A experiência dessa emoção reforça a sequência comportamental.

Ou seja: uma pessoa aprende a fazer coisas que a colocam na presença de um incentivo natural, o qual permite a experimentação de uma emoção agradável associada; a pessoa também aprende a reconhecer estímulos que assinalam a disponibilidade potencial de um incentivo natural, ou a possibilidade de criar uma situação que contenha tal incentivo.<sup>3</sup>

### 1.2.2. A derivação do modelo

McClelland parte da noção etológica de **senal estimulador** para construir o seu modelo.

Numa perspectiva etologista, existem sinais estimuladores ambientais que libertam/suscitam comportamentos

---

<sup>3</sup> Vide Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus Traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M. (eds), *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, vol. 2, The Guilford Press, NY, 1990, p. 563

instintivos nos animais. Assim, por exemplo, existe um género macho de peixe que ataca congéneres seus (também machos) em resposta a um sinal estimulador vermelho que estes contêm - uma barriga vermelha que, aparentemente, só surge no Verão; desta maneira, o peixe protege o seu território sexual (de acasalamento).

O sinal estimulador é, pois, um aspecto do ambiente que, automática e inatamente, faz libertar um impulso a agir de determinada maneira (se a situação o permitir). Tal comportamento, usualmente, aumenta a probabilidade de sobrevivência ou procriação.<sup>4</sup>

Este modelo etológico é aplicável quer aos animais quer aos seres humanos; assim, com a ajuda da impregnação (*imprinting*<sup>5</sup>), a criança que se vê separada da sua primeira guarda (regra geral é a mãe) tenta, automaticamente, procurá-la e estar em contacto com ela. Se tais tentativas forem bem-sucedidas, a criança experimenta sensações de conforto. É este comportamento que assegura a sobrevivência da criança, pois estar só pode colocá-la em perigo.

A diferença entre os humanos e os animais reside no facto de as respostas ao sinal estimulador (incentivo natural) serem mais flexíveis e menos estereotipadas do que as dos animais. Para além disso, o comportamento emitido em resposta a estes incentivos naturais torna-se mais sofisticado com o desenvolvimento. Por fim, devido ao maior desenvolvimento do seu cérebro, o ser humano aprende melhor do que os outros animais a como criar ou procurar situações em que existam incentivos naturais.

O modelo tem, também, paralelo com a perspectiva etológica no que concerne à ênfase atribuída às neuro-hormonas, sendo estas consideradas como críticas para o comportamento motivado. Para o autor, existem neuro-hormonas específicas, ou padrões de neuro-hormonas, ligadas a estados motivacionais específicos; assim, uma pessoa com elevada cotação num motivo tenderá a possuir, crónicamente, um elevado nível de padrão hormonal associado<sup>6</sup> (por exemplo: norepinefrina - motivo de poder; dopamina - motivo de afiliação).

McClelland reconhece que a natureza exacta da relação não é clara; considera, assim, que pode suceder que as neuro-hormonas funcionem quer como causas quer como efeitos de estados motivacionais. Dessa maneira, será verosímil pensar que um indivíduo tenderá a comportar-se de maneira condizente com um motivo que o

---

<sup>4</sup> Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus Traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M. (eds), *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, vol. 2, The Guilford Press, NY, 1990, p. 564

<sup>5</sup> "Chama-se *imprinting* a uma aprendizagem que complete uma programação instintiva e permita a sua expressão activa. Exemplificando, poderá citar-se que os palmípedes possuem a gravação instintiva de seguir, como *mãe*, o primeiro objecto que vejam à saída do ovo; esta programação de *seguir o primeiro objecto que vejam* só poderá traduzir-se em actividade (seguir atrás de) após a visão (aprendizagem) do *objecto* que apareça; se fôr a fêmea que chocou os ovos, o citado *objecto* será essa fêmea; se fôr um etólogo a assistir ao nascimento numa chocadeira, será ele o *objecto* a ser seguido como *palmípede-mãe*" (Rodrigues, Custódio, "Conceito de Motivação", in Rodrigues, Custódio & Cabral, José Maria de Pina, *Motivação - Conceito. Aspectos Fundamentalmente Inatos*, Ed. de Autores e Contraponto, 1985, p.61). Este fenómeno é bem conhecido nas aldeias, onde os ovos de galinha são, por vezes, chocados por garnizés, os quais se tornam as *mães* dos pintos.

<sup>6</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 273; o autor não encontrou nenhuma associação hormonal com o motivo de sucesso.

caracteriza e que tal comportamento pode resultar num incremento do padrão hormonal respectivo.<sup>7</sup>

Há, contudo, um aspecto não salientado pelos etólogos<sup>8</sup>, mas que McClelland coloca no centro do seu modelo: a emoção/afecto.

O autor começa por referir que existem numerosos estudos - e salienta, fundamentalmente, os de Ekman e Izard, sobre as expressões faciais, detectadas em fotografias de crianças dos EUA e outras culturas - que sugerem a existência de um nº limitado (ver tabela 1.2) de emoções básicas ou primárias (pelo menos tal como se revelam nas expressões faciais) assim como a associação única entre cada emoção e um conjunto particular de situações (ou sinais estimuladores).

A partir daqui, o autor aponta uma conexão não explicitamente discutida pelos etólogos; na verdade, sugere que cada um dos padrões neuro-hormonais (associados a diferentes motivos) se relaciona com uma experiência emocional particular. Dessa maneira, teríamos **cada emoção associada não só a uma expressão facial específica, como também a um perfil hormonal distinto.**<sup>9</sup>

Segundo McClelland, a ser verdade o que sugeriram, nomeadamente, Mason e seus colaboradores (que, por exemplo, a emoção "irritação-agitação" está associada positivamente com a libertação da hormona sexual, e o medo com o decréscimo da mesma hormona), existiria uma **base fisiológica** para as diferenças qualitativas nos sentimentos e expressões faciais associadas com diferentes tipos de emoções.<sup>10</sup>

Estamos, pois, em presença de um modelo que sugere uma associação entre sinais estimuladores/incentivos naturais, emoções, motivos e padrões hormonais.

### 1.2.3. Incentivos naturais e emoções

Quanto à associação entre incentivos naturais e emoções, McClelland admite que o ajustamento que propõe nem sempre se afigura como verosímil/natural/pacífico; por isso, insiste em propôr que a tabela 1.2 seja vista como uma **"tentativa preliminar"**<sup>11</sup> que visa sugerir como alguma ordem pode ser introduzida num campo caracterizado por considerável confusão; e ocorre-lhe que ela possa ser questionada em vários aspectos:

- as associações nem sempre são claras;

---

<sup>7</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 119

<sup>8</sup> Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus Traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M. (eds), *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, vol. 2, The Guilford Press, NY, 1990, p. 565

<sup>9</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 119

<sup>10</sup> *ibid.*, p. 121

<sup>11</sup> *ibid.*, p. 127

- há quem admita que há mais de 6 emoções primárias;

Tabela 1.2

Emoções primárias e incentivos naturais que as libertam

Emoção primária(*) (expressão facial)	Estados subjectivos ou humores	Incentivos naturais associados	Caracterização
<i>Emoções positivas(**)</i>			
Interesse-Surpresa	Sensação de curiosidade/exploração	(Prazer na) Variedade	O bebé sente prazer quando ocorre alguma coisa que ele não esperava: uma carranca seguida de um sorriso, uma fixação do olhar em si seguida de um toque no nariz...
Irritação-Agitação	Sensação de força, de excitação, do próprio como agente causal	(Prazer em) Ter impacto(****)	Um bebé sente prazer em empurrar objectos, ligar um candeeiro, tocar num instrumento musical, mexer em tudo...; dada a perigosidade de alguns actos, os educadores procuram evitá-los: desta maneira, a satisfação, nos adultos, acaba por ocorrer sob circunstâncias muito especiais.
Alegria-Felicidade-Prazer	Sensações de amar, de ser amado, de felicidade, de paz	(Sensações de) Contacto	Um bebé sente prazer quando está no colo da mãe, quando lhe dão um beijo, quando lhe fazem "festas".
<i>Emoções negativas(***)</i>			
Medo	Sensação de medo ou ansiedade	Sufrimento/Aflição	-
Nojo	Sentimento de repulsa ou rejeição	Sensações naturalmente desagradáveis (ex: mau cheiro, mau sabor)	-
Tristeza-Angústia	Sensação de infelicidade	Grande falta de consistência com o esperado	-

(\*) Primária porque mediada pelas partes mais primitivas do cérebro.

(\*\*) Positivas porque facilitam a actividade.

(\*\*\*) Negativas porque inibem a actividade.

(\*\*\*\*) É considerado uma emoção positiva porque está associado com a aproximação, apesar de os seus efeitos sociais serem negativamente olhados<sup>12</sup>

Fonte: adaptado de McClelland, D. *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 124 (construído a partir de Ekman, 1971)

- há quem argumente que não há emoções primárias, isto é, não aprendidas, mas que há, isso sim, um só estado afectivo psicológico não aprendido que é convertido em várias emoções pela compreensão cognitiva que o sujeito tem da situação.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 125

<sup>13</sup> *ibid.*, p. 127

Cabe, ainda, referir um outro aspecto enfatizado por McClelland e que respeita ao facto de os seres humanos não serem meros alvos passivos dos sinais estimuladores/incentivos. Na verdade, os etólogos usaram o termo "sinal estimulador" para descrever os eventos externos que libertam emoções inatas; assim, por exemplo, poder-se-ia dizer que as mudanças ambientais moderadas (incentivo: variedade) suscitariam a emoção designada de "interesse-surpresa". Todavia, quando olhamos para o comportamento do bebé, verificamos que algumas das variações do ambiente (que lhe suscitam o prazer inerente ao "interesse-surpresa") são produzidas; é o que acontece quando trepa a algo e percepção novidades que o surpreendem e lhe dão prazer; é o que sucede, também, quando o bebé bate, com força, em algo, produz estrondo, empurra coisas: trata-se de provocar impacto que, intrínsecamente, suscita sensações de prazer.

#### 1.2.4. Como os incentivos naturais dão origem aos motivos

Como é que os motivos se desenvolvem a partir dos sinais estimuladores e dos comportamentos que libertam, ou seja, a partir dos incentivos naturais?

Um incentivo natural nos humanos tem 3 componentes:

- um sinal estimulador;
- um despertar de um estado afectivo;
- o acto consumatório, ou seja, a resposta que, tal como comer, é originada pelo estímulo e o despertar do estado afectivo (chama-se consumatório porque se destina a satisfazer o que o suscitou).

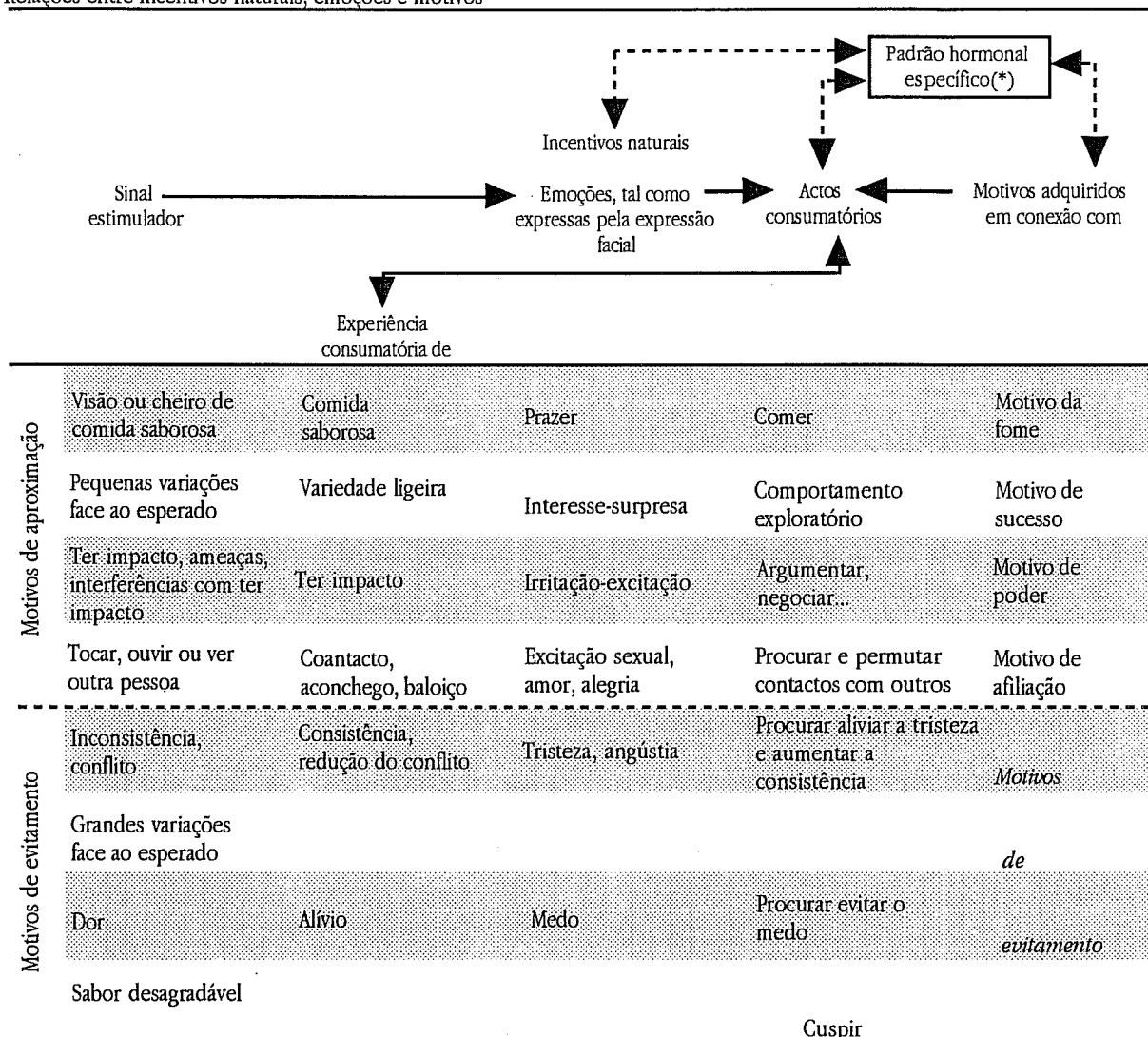
Por exemplo, ver e cheirar comida saborosa (estímulo) provoca uma estimulação do hipotálamo lateral, assim como o acto de comer (acto consumatório).

A figura 1.1. procura retratar as relações próprias de uma sequência desta natureza, assim como as emoções, presumivelmente, envolvidas. Como pode, aí, verificar-se, no caso dos motivos de evitamento, o sinal estimulador difere da experiência consumatória procurada: a inconsistência, o conflito e o medo são sinais estimuladores que produzem emoções negativas e libertam actos que visam produzir experiências consumatórias de, respectivamente, consistência, alívio e redução do medo.

Mas jno que concerne aos motivos de aproximação, o sinal estimulador do início da sequência pode ser, ele próprio, a experiência consumatória. Por exemplo, comer comida saborosa produz uma excitação afectiva central, a qual conduz a comer mais dessa comida e dota a visão e o cheiro de comida saborosa do poder de,

através da aprendizagem, evocar uma antecipação de uma finalidade afectivamente carregada, formando o motivo da fome.

Figura 1.1  
Relações entre incentivos naturais, emoções e motivos



(\*)McClelland, D., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 121; McClelland, D., Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus Traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M. (eds), *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, vol. 2, The Guilford Press, NY, 1990, p. 565

Fonte: adaptado de McClelland, D., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 137

Porque o trabalho de McClelland se orientou, sobretudo, para os motivos de sucesso, afiliação e poder, consideremos os 3 incentivos que, respectivamente, lhes estão, presumivelmente, associados: variedade, impacto e contacto.

#### 1.2.4.1. Incentivo variedade e motivo de sucesso

Existe, segundo McClelland, bastante evidência de que os animais procuram moderados graus de novidade; e a mesma tendência existirá nos homens. Assim, a ocorrência de eventos moderadamente diferentes do esperado gera agrado, enquanto que eventos muito familiares ou muito estranhos tendem a provocar reacções de indiferença ou negativas, respectivamente.<sup>14</sup>

No entender do autor, isto não deixa de ser algo que se experimenta quando, por exemplo, ouvimos uma nova peça de música; numa fase inicial, ela é escutada com maior ou menor indiferença; à medida que a familiaridade cresce, o indivíduo confirma as expectativas parciais sobre o som e os ritmos, reagindo positivamente; mas quando a peça começa a ser ouvida centenas de vezes, a escuta começa a tornar-se desagradável. Ou seja: segundo McClelland, enquanto a reacção à variedade excessiva tende a ser negativa e à variedade nula tende a ser a indiferença, uma variação média da estimulação tende a ser prazenteira e procurada, produzindo uma emoção caracterizada pela expressão facial de interesse-surpresa.<sup>15</sup>

A experiência consumatória de prazer proveniente da variedade pode ocorrer, por acaso, a partir de mudanças no ambiente, sem que o organismo tenha feito algo para as criar. Todavia, se o organismo nada fizer, a estimulação tornar-se-á esperada, perdendo o seu apelo, deixando de proporcionar prazer. Ora, é o acto consumatório de explorar o ambiente que constitui a via pela qual o organismo produz a experiência consumatória que advem da variação média na estimulação; logo que a experiência de variedade diminui, o organismo faz algo para aumentá-la. E são estas experiências que, presumivelmente, desenvolverão o **motivo de sucesso**.

#### 1.2.4.2. O incentivo impacto e o motivo de poder

Muitos observadores têm notado a grande importância da exploração, da manipulação e do jogo/divertimento, quer nos animais quer nas crianças humanas. Uma criança, desde cedo, começa a agarrar a colher da mão da mãe e tenta comer pelos seus próprios meios. É certo que a criança não está motivada pela maior gratificação oral, pois obteria mais comida se deixasse que a mãe lha desse; do que se trata é de obter um outro tipo de satisfação - o sentimento de eficiência, de produção de efeitos no ambiente.

Para McClelland, a produção destes efeitos é um incentivo natural que guia e dirige muito do comportamento da criança e que pode ser designado de **incentivo de impacto**.

O bebé é naturalmente activo, e, no decorrer do exercício de actividades tais como os empurrões a coisas, as

---

<sup>14</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 142

<sup>15</sup> *ibid.*, p. 144

atropelias... ele sente a excitação agradável que advem da experiência de ter impacto (dada a perigosidade de algumas actividades, os educadores procuram inibi-las, advindo daí que os adultos acabam por obter satisfação através de impactos provocados em circunstâncias desusuais). Ter uma experiência de impacto é o sinal estimulador para ter mais dessas experiências - e origina emoções (e expressões faciais) de irritação-excitação.

Repare-se que, aqui, a experiência consumatória e o incentivo natural são produzidos: a criança produz um estímulo - por exemplo, um som - que origina mais do mesmo tipo de comportamento. São estas experiências de impacto que, presumivelmente, desenvolvem o **motivo de poder**.

#### 1.2.4.3. O incentivo contacto e o motivo de afiliação

As experiências de contacto dos bebés - estar no colo, abraços/mimos ... - conduzem à felicidade-prazer, reflectida nas expressões faciais. Tais experiências são obtidas, normalmente, através da troca mútua com outra pessoa - que é, normalmente, a mãe ou a primeira ama, no caso das crianças humanas. Eventualmente, elas dotam o estímulo de ver ou ouvir tal pessoa com a capacidade de evocar antecipações de alegria-prazer-felicidade advenientes do contacto com tal pessoa; isto desenvolve-se, presumivelmente, em **motivos afiliativos**.

#### 1.2.4.4. O carácter especulativo das associações entre incentivos e motivos

Convém reiterar que estas ligações entre incentivos naturais, emoções e motivos são apresentadas por McClelland como uma mera tentativa de organizar a apresentação de um largo corpo de conhecimentos, enfermando, pois, de algumas dificuldades:

Assim, o conceito de variedade assenta na ideia de que as discrepâncias moderadas entre o esperado e o efectivamente visto/constatado/ouvido geram satisfação; no entanto, no que concerne ao motivo de sucesso, parece improvável que uma criança ou um animal gostem de uma pequena variação da complexidade, independentemente de se tratar de uma complexidade **maior** ou **menor**.

Por exemplo, será que um rato, depois de se adaptar a um ambiente complexo por algum tempo, dispenderá mais tempo num ambiente mais simples? Segundo McClelland, isto parece improvável; tal como o parece a possibilidade de uma criança, depois de se adaptar a um brinquedo complicado, passar a preferir um mais simples.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 170

O problema, na perspectiva do autor, reside na forma como se faz a transição entre gostar de moderadas variações nas situações estimulantes para gostar de produzir moderados graus de variedade, assim como para gostar de fazer melhor. A explicação pode estar, segundo entende, na **combinação entre os incentivos de impacto e de variedade**, os quais, eventualmente, produzem o fascínio particular que conduz as crianças e alguns adultos a trabalharem em tarefas moderadamente difíceis e desafiadoras: eles procuram a variedade de algo novo, mas também obtêm prazer por produzirem, eles próprios, a nova experiência.<sup>17</sup>

#### 1.2.4.5. A interacção de incentivos

Para McClelland, esta combinação dos incentivos de impacto e variedade sugere que os motivos naturais interagem. É assim que, por exemplo:

- a) Animais saciados com um tipo de comida recomeçam a comer se nova comida fôr apresentada (despertando o incentivo variedade) ou se outros animais chegarem e começarem a comer (despertando o incentivo impacto).
- b) Os animais sexualmente satisfeitos com um parceiro tornam-se sexualmente mais activos se um novo parceiro fôr apresentado; nos humanos, a variedade também aumenta a sensibilidade sexual.
- c) Experiências realizadas por Barclay e Haber<sup>18</sup> indicaram que insultar estudantes e torná-los zangados suscitavam um despertar sexual e vice-versa: sujeitos sexualmente activados mostravam um incremento nos impulsos e pensamentos agressivos.

#### 1.2.4.6. Cognições e incentivos

Desde muito cedo, os incentivos naturais tornam-se embutidos, através da aprendizagem, numa rede de cognições e expectativas; algumas destas afectam a **forma como as disposições motivacionais são satisfeitas**; outras podem, elas próprias, **adquirir valor simbólico**.

O 1º aspecto (as cognições afectando a forma como as disposições motivacionais são satisfeitas) pode ser ilustrado com o que se passa nos incentivos variedade e impacto.

Relativamente ao incentivo variedade, o que proporciona prazer muda, continuamente, à medida que a compreensão de uma pessoa cresce; o que parece complexo e interessante para uma criança é maçador para

---

<sup>17</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 165

<sup>18</sup> citadas em *ibid.*, p. 165

um adulto; o nº de dimensões nas quais um objecto ou evento pode diferir do esperado aumenta à medida que aumenta a compreensão.

Um processo idêntico afecta o incentivo impacto. Na verdade, aquilo em que a pessoa, como criança, pode ter impacto é, muitas vezes, limitado a empurrões e agarramentos físicos. Um dia, contudo, a criança descobre que, se abandonar a sala, pode causar impacto, pois vê que a mãe pode ficar preocupada por não saber o que aconteceu ao filho; a criança aprende, também, que pode ter impacto argumentando com sucesso, sendo graduada por uma escola, colecionando objectos/coisas prestigiadas... .

No que concerne ao 2º aspecto (cognições e expectativas que adquirem valor simbólico), torna-se claro que as pessoas desenvolvem valores conscientes que norteiam as suas atitudes e comportamentos. Às vezes é difícil ver como esses valores podem ter-se desenvolvido através da elaboração cognitiva dos incentivos naturais, mas, outras vezes, isso não é fácil.

Por exemplo, muitos cidadãos norte-americanos colocam a liberdade como o seu valor mais importante. Pode ver-se, facilmente, como esta crença na liberdade se desenvolve a partir do incentivo impacto se às crianças for permitido um largo campo de liberdade na prossecução desse incentivo. Ou seja, tendo obtido grande satisfação causando impacto através de várias maneiras, elas podem, facilmente, desenvolver o pensamento consciente de que "é bom ser livre".

Esta ligação entre incentivo natural e valor já não tem, porém, a mesma evidência nos valores/crenças de igualdade e de salvação; na verdade, segundo McClelland, tais valores não têm nenhuma fonte óbvia nos incentivos naturais.

E há casos em que um valor pode ter várias fontes, isto é, provir de vários incentivos naturais; o dinheiro, por exemplo, tem sido visto como um importante valor ou incentivo social, mas a verdade é que ele significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns significa segurança; para outros a oportunidade de ter impacto ou de ser considerado importante; para outros uma medida de como vão bem no desempenho de uma função.

#### **1.2.4.7. O papel dos valores no comportamento**

Os valores têm uma componente cognitiva muito forte; crescem com a compreensão que as pessoas têm do mundo e com o que as suas culturas olham como mais importante. Parece, também, estarem associados ao sexo da pessoa, assim como à sua classe social.

Quer os valores quer os motivos modelam os comportamentos, mas podem ser vistos como determinantes

independentes do comportamento.

Para McClelland, alguns questionários que têm sido usados para, alegadamente, medirem motivos, medem, de facto, valores.

Na sua perspectiva, os valores têm a ver com aquilo que as pessoas dizem ser importante para si. Em tais julgamentos, existe uma componente cognitiva, auto-consciente, muito forte. Contrariamente, os motivos são medidos através da codificação do conteúdo das fantasias, sendo que os indivíduos não são, normalmente, capazes de, conscientemente, modelar os seus pensamentos para obterem cotações altas ou baixas. Por isso é que, no seu entender, a correlação entre motivos e valores é baixa (o que indicará - diz - a independência das 2 variáveis).

Apesar disso, quer motivos quer valores podem afectar as escolhas ou a valência de um resultado/acção. Por exemplo, o dinheiro pode constituir um potente incentivo para as pessoas que atribuem uma alta prioridade (valor) a "uma vida confortável"; mas também pode ter uma elevada valência para os bem pontuados no motivo de sucesso, especialmente quando pode ser usado como uma medida do desempenho do indivíduo.

Por outro lado, os motivos e os valores estão associados com o afecto; uma pessoa que valoriza a liberdade sente-se feliz quando está em liberdade e infeliz quando esta lhe é retirada. Da mesma maneira, uma pessoa motivada para o sucesso sente-se bem quando pensa no sucesso e mal quando pensa no fracasso.

A diferença entre as 2 variáveis tem a ver com o momento da ocorrência do afecto. Na verdade, a resposta afectiva a um estímulo ocorre, por vezes, antes de o estímulo ser reconhecido; antes de os sujeitos compreenderem, conscientemente, qual o estímulo que lhes é apresentado, eles reagem com afecto positivo ou negativo. Ora, o afecto associado aos motivos parece ser deste género, já que eles operam, muitas vezes, sem uma compreensão cognitiva clara do que está a acontecer e a ser feito.

Por exemplo, parece haver indícios de que os sujeitos com elevada motivação para o poder reagem (sendo a sensibilidade medida através da responsividade eléctrica do cérebro) a estímulos de poder dentro de 1/4 de segundo após a apresentação do estímulo - o que, pode presumir-se, é anterior à compreensão/reconhecimento do estímulo.

Os valores são muito mais afectados por normas sociais e exigências institucionais do que os motivos. Assim, os valores afectam as escolhas, servindo para dirigir as energias de um motivo através de uma via ou outra. Por exemplo, um estudo levado a cabo por French e Lesser mostrou que as energias das mulheres com elevada cotação no motivo de sucesso se dirigiam, conforme os seus valores, para diferentes actividades: as mulheres mais intelectualmente orientadas tinham melhores desempenhos em tarefas intelectuais, mas não em tarefas que envolviam capacidades sociais; as que valorizavam o papel tradicional da mulher tendiam a desempenhar

melhor as tarefas exigindo capacidades sociais. Ou seja: ambos os grupos faziam melhor **alguma coisa** do que as que tinham baixa pontuação no motivo de sucesso, mas essa coisa dependia dos seus valores.

Os motivos afectam o comportamento a mais longo prazo e os comportamentos não coagidos; os valores são mais predizíveis do comportamento a curto-prazo.

Segundo McClelland, as pessoas dizem, por vezes, que os **valores** motivam o comportamento; assim alegam que os israelitas podem ser "motivados" pela segurança nacional. Ora, no seu entender, é mais correcto dizer que a segurança nacional activa ou ajuda a determinar uma resposta, e guardar o termo **motivação** para situações em que o motivo é o principal determinante do comportamento.

## 2. Os motivos de sucesso, afiliação e poder

Os motivos que mais têm ocupado McClelland e os seus colaboradores têm sido os motivos de sucesso, afiliação e poder. É, pois, sobre eles que nos iremos debruçar, procurando resumir o que se sabe acerca deles: quais as suas fontes, e quais as características e comportamentos dos indivíduos com elevada cotação em cada um deles. Basear-nos-emos, fundamentalmente, na obra de McClelland *Human Motivation*.

### 2.1. O motivo de sucesso

#### 2.1.1. Querer fazer "melhor" e as preferências por tarefas de dificuldade moderada

Segundo McClelland, um grande nº de estudos empíricos tem demonstrado que os indivíduos com elevada cotação no motivo de sucesso preferem trabalhar em tarefas moderadamente difíceis, nas quais a probabilidade de sucesso se situa entre 0.3 e 0.5.

A razão apontada reside no facto de que o incentivo de sucesso é "fazer melhor"; assim sendo, uma tarefa não muito fácil nem muito difícil proporciona uma oportunidade para fazer melhor.

Weiner argumentou<sup>19</sup> que esta preferência reside em que tais tarefas oferecem um bom potencial de diagnóstico de como os indivíduos estão a fazer bem: se a tarefa é fácil, os indivíduos não sabem se o sucesso se deve ao seu esforço, já que todos o podem realizar; se a tarefa é difícil, não são capazes de dizer/saber o que os seus esforços produziram, pois falharam. Assim, procuram tarefas moderadamente difíceis para obterem informação acerca do efeito dos seus esforços na prestação.

---

<sup>19</sup> citado por McClelland, *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 237

Atkinson, por seu turno (partindo dos trabalhos anteriores de Lewin e Hull), apresentou um modelo de tomada de risco com vista a explicar essa tendência. Nesse modelo, a força da preferência por várias tarefas é uma função conjunta do motivo de sucesso (Ms), da probabilidade de sucesso (Ps - tanto menor quanto maior a dificuldade) e do incentivo de sucesso (Is - que cresce com a dificuldade), sendo este último definido como  $I \cdot Ps$  (assumindo que o valor do sucesso é directamente proporcional à sua dificuldade)<sup>20</sup>

Se a probabilidade de sucesso (independentemente de o Ms ser elevado ou baixo) é moderada (0.5), o produto  $Ps \times Is$  é máximo (vide tabela 1.3), o que explica porque as tarefas moderadamente difíceis oferecem o maior incentivo.

Tabela 1.3  
Modelo de tomada de risco de Atkinson  
(preferência por diferentes tipos de tarefas)

	Baixa pontuação <i>no motivo de sucesso</i>	Elevada pontuação <i>no motivo de sucesso</i>
	$Ms \times Ps \times Is = \text{Grau de preferência}$	$Ms \times Ps \times Is = \text{Grau de preferência}$
Tarefa A (difícil)	$1 \times 0,1 \times 0,9 = 0,09$	$3 \times 0,1 \times 0,9 = 0,27$
Tarefa B	$1 \times 0,5 \times 0,5 = 0,25$	$3 \times 0,5 \times 0,5 = 0,75$
Tarefa C (fácil)	$1 \times 0,9 \times 0,1 = 0,09$	$3 \times 0,9 \times 0,1 = 0,27$

Fonte: retirado de Atkinson por McClelland, *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 234

O que se pode perguntar é se esta preferência pelo risco moderado tem como consequência um melhor desempenho em tarefas com esse grau de risco. Segundo McClelland, vários estudos têm mostrado que sim. Um deles foi levado a cabo por O' Connor, Atkinson e Horner<sup>21</sup>, os quais usaram o modelo anteriormente apresentado para explicarem os efeitos das capacidades na prestação dos alunos na sala de aula.

Eles admitiam que, numa sala de aula normal, com crianças com diferentes níveis de aptidões, os de maior capacidade perceberiam que a probabilidade de sucesso seria alta, ao passo que os de baixa capacidade percepciona-la-iam como baixa. Os alunos com elevada cotação no motivo de sucesso, comparando a sua prestação com a de outros estudantes, não seriam maximamente desafiados, porque veriam que poderiam facilmente fazer melhor do que os realmente mais fracos, e não teriam a *chance* de fazer melhor do que os estudantes muito bons.

<sup>20</sup> Vide:

• Atkinson, John W., "Motivational Determinants of Thematic Apperception", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 21-48

• Blankenship, Virginia, "The Relationship Between Consumatory Value of Success and Achievement-Task Difficulty", in Julius/Atkinson/William (eds), *Motivation, Thought and Action*, Praeger Publishers, 1986, pp. 162-3

<sup>21</sup> cit. por McClelland, *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987

Se, contudo, fossem agrupados com estudantes de capacidade similar, em turmas homogêneas, perceberiam uma probabilidade de 50% de fazer melhor do que os outros; isto corresponderia ao valor ótimo do incentivo de sucesso - de acordo com o modelo de Atkinson.

Os resultados indicaram que, para todos os níveis de capacidade (coeficiente de inteligência), os sujeitos com elevada cotação no motivo de sucesso faziam melhor do que os de baixa cotação, se fossem integrados em turmas homogêneas, mas não significativamente melhor em turmas heterogêneas (onde a probabilidade de sucesso, associada ao incentivo de sucesso - isto é, ao grau de dificuldade - não seria média). Segundo McClelland, "este resultado é uma boa confirmação do valor preditivo do modelo de Atkinson."<sup>22</sup>

O resultado desta experiência ajuda a explicar, no entender de McClelland, as razões pelas quais não tem sido constatada qualquer relação entre a cotação no motivo de sucesso e o aproveitamento escolar, o que terá levado alguns investigadores a concluir que **a medida do motivo não é válida**, já que não prediz o sucesso escolar.

Para McClelland<sup>23</sup>, não há nenhuma razão teórica para afirmar que um elevada cotação no motivo de sucesso conduz a melhor prestação em todas as circunstâncias e independentemente do incentivo em jogo; basta, para que tal relação não seja constatada, que, por exemplo, uma destas 2 condições se verifique:

a) a tarefa seja muito fácil ou muito difícil, isto é, não seja moderadamente desafiante;

b) existam incentivos extrínsecos, isto é, que não sejam incentivos de sucesso (por exemplo: "se fizeres bem saís mais cedo"; "se fizeres bem, o professor e todos nós gostamos muito de ti").

Ou seja: parece haver indícios de que os mais motivados para o sucesso obtêm melhores desempenhos apenas quando a tarefa é moderadamente difícil/desafiante (em que o risco é médio) e o incentivo presente é um incentivo de sucesso (e não, por exemplo, afiliativo).

Algo semelhante parece ocorrer quando se trata de explicar a tendência para persistir em trabalhos de diferentes níveis de dificuldade. Inicialmente, admitia-se que os sujeitos com elevada cotação no motivo de sucesso persistiriam na execução das tarefas, qualquer que fosse o seu grau de dificuldade. Todavia, posteriormente, outros resultados indicaram que a persistência dependia da probabilidade de sucesso; mais concretamente, os indivíduos com elevada cotação nesse motivo persistiriam numa tarefa quando percepcionassem que ela possuía uma probabilidade de sucesso moderada.

---

<sup>22</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 243

<sup>23</sup> *ibid.*, p. 227

## 2.1.2. Outras características das pessoas com elevada necessidade de sucesso<sup>24</sup>

### 2.1.2.1. Responsabilidade pessoal

Em termos teóricos, tem sido sempre assumido que os sujeitos muito motivados para o sucesso preferem responsabilizar-se pessoalmente pelo resultado, porque só em tais condições podem sentir satisfação de fazer as coisas bem.

Na verdade, segundo McClelland, alguns estudos têm mostrado que o modelo de Atkinson não se aplica quando os riscos envolvem mera sorte, mais do que responsabilidade pessoal. Ou seja: parece que os sujeitos muito motivados para o sucesso não são muito atraídos por riscos moderados em situações de sorte. No entanto, um estudo do próprio McClelland e Watson terá mostrado que isto não ocorre sempre assim<sup>25</sup>; McClelland explica que, talvez, isso possa assentar no seguinte: a tendência para escolher riscos moderados é tão forte nos sujeitos com elevada cotação no motivo de sucesso que ele se generaliza a algumas situações em que a sorte está envolvida.

### 2.1.2.2. Necessidade de *feed-back*

Teóricamente, os mais motivados para o sucesso deveriam preferir trabalhar em situações onde podem obter *feed-back* daquilo que estão fazendo. Caso contrário, não teriam nenhuma maneira de saber se estão, ou não, a fazer melhor. Ora, parece que vários estudos têm confirmado a importância, para eles, do *feed-back* sobre o desempenho.

Por exemplo, Kagan e Moss demonstraram que os rapazes mais motivados para o sucesso estavam mais interessados (do que os menos motivados) em actividades mecânicas, como carpintaria ou construção de modelos de veículos, o que poderá, talvez, explicar-se pelo facto de as actividades de construção proporcionarem um *feed-back* de desempenho muito concreto.<sup>26</sup>

### 2.1.2.3. Inovação

Fazer melhor uma coisa implica, muitas vezes fazê-la de forma diferente (mais curta, mais eficiente...). Daqui

---

<sup>24</sup> Vide, também,:

• McClelland, D.C., "Characteristics of Achievers", in Davis & Newstrom (eds), *Organizational Behavior: Readings and Exercises*, McGraw-Hill, 1985 (7th edition), pp. 41-4.

• McClelland, D.C./Koestner, Richard, "The Achievement Motive", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 143-52

<sup>25</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 247

<sup>26</sup> *ibid.*, p. 248

resulta que, teoricamente, os mais motivados para o sucesso deveriam procurar mais informação para encontrar melhores meios de fazer as coisas; deveriam ser mais inovadores. O facto de procurarem tarefas moderadamente difíceis deveria significar que tendem a mover-se do que tem sido feito (e se torna, pois, mais fácil) para algo de mais desafiador.

Segundo McClelland, também neste caso existem numerosos estudos que suportam estas asserções.<sup>27</sup>

### 2.1.3. Consequências sociais de uma forte necessidade de sucesso

#### 2.1.3.1. Sucesso ocupacional

As características anteriormente apontadas - diagnosticadas, fundamentalmente, em laboratório - terão levado os pesquisadores a pensar que elas talvez tivessem efeitos importantes no modo como as pessoas se comportam na vida real. Ora, segundo McClelland, parece que as diversas pesquisas feitas nesse domínio geram indícios que vão ao encontro dessas expectativas:

a) Os mais motivados para o sucesso aparentam ser mais realistas (no que concerne às suas capacidades e prestação) do que os restantes, o que, à partida, os leva a procurar ocupações que sejam realistas em termos das suas capacidades; esse realismo parece facilitar a ascensão na carreira, como sugeriu um estudo de Crockett<sup>28</sup>, ao indiciar que tais indivíduos têm mais probabilidades de ultrapassarem, no que respeita ao prestígio das suas ocupações, os seus pais.

b) Por outro lado, alguns estudos terão indicado que os homens da classe média tendem a possuir uma necessidade de sucesso superior aos da classe baixa, o que parece condizer com uma tendência de tais pessoas para procurarem ascender socialmente. Segundo McClelland, o facto de, nos estudos feitos nos EUA, os negros da classe alta apresentarem índices, no motivo de sucesso, muito elevados (contrariamente ao que ocorre nos brancos de igual classe) apenas corrobora aquela tendência, dado tratar-se de uma minoria tradicionalmente oprimida e que, como tal, vê na ascensão social um desafio (inexistente nas pessoas das classes altas pertencentes a etnias favorecidas).

c) Relativamente ao papel do motivo de sucesso na liderança, McClelland passa de um momento em que vê nele um factor explicativo do sucesso na gestão, para um outro em que constata que tal motivo não é suficiente para explicar a eficácia dos gestores em grandes organizações, encontrando no motivo de poder tal explicação. Distingue, então, o **gestor**, por um lado, e o **empreendedor** - que inicia e desenvolve uma actividade

---

<sup>27</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, pp. 249-50

<sup>28</sup> Cit. por Veroff, Joseph, "Thematic Apperceptive Methods in Survey Research", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 105

económica - por outro: o motivo de sucesso estaria associado à actividade empreendedora, enquanto que o de poder (poder social, note-se) permitiria compreender a liderança eficaz em organizações de maior dimensão.

#### 2.1.4. As origens do motivo de sucesso

É sabido que McClelland inaugurou os seus estudos a partir da questão levantada por Max Weber (a da relação entre a ética protestante e o espírito do capitalismo<sup>29</sup>) e de um estudo de Winterbottom que relacionou o sucesso dos filhos com o grau de independência e treino de competência pelos seus pais.

Depois de estudar as características empreendedoras dos indivíduos com elevada motivação para o sucesso, McClelland pensou se o motivo em causa não poderia ser a base da associação entre a Reforma Protestante e o capitalismo descrita por Weber.

Weber não argumentou que os protestantes tivessem inventado o capitalismo, mas sim que os homens de negócios e os trabalhadores protestantes eram mais enérgicos e empreendedores do que os Católicos Romanos. Tendo cortado com a autoridade do Papa e da Igreja, eles ter-se-iam tornado mais autónomos e responsáveis pela sua própria actuação, e menos dependentes da autoridade da Igreja para receber as indulgências pelos maus comportamentos.

McClelland observou que as características dos empreendedores protestantes, tais como caracterizadas por Weber, pareciam idênticas às dos indivíduos com elevada cotação no motivo de sucesso, e sugeriu que a reforma protestante poderia ter conduzido os pais protestantes a realçar a auto-confiança e a controlar o seu comportamento mais cuidadosamente. Isto, por seu turno, poderia ter promovido o desenvolvimento do motivo de sucesso, particularmente entre as crianças protestantes, tornando-os empreendedores mais activos.

Sendo certo que esta hipótese não é aceite por todos os pesquisadores (o que o próprio McClelland reconhece<sup>30</sup>), também é verdade que "parece merecer consenso, actualmente, que o modelo de educação parental influi na motivação para o sucesso."<sup>31</sup>

A este respeito, cabe referir que algumas pesquisas iniciais indicaram que existe uma idade óptima para colocar desafios às crianças se se quer desenvolver-lhes tal motivo: a lógica era que, se as mães colocam desafios muito cedo (probabilidade de sucesso muito baixa) ou muito tarde (probabilidade de sucesso muito alta), seria improvável que a criança desenvolvesse o prazer pelas realizações e, assim, o motivo de sucesso.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vide Weber, Max, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Editorial Presença, Lisboa

<sup>30</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 260

<sup>31</sup> Reto, Luís/Lopes, Albino, *Liderança e Carisma - o exercício do poder nas organizações*, Editorial Minerva, s.d., p. 75

<sup>32</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 258

Todavia, pesquisas posteriores (nomeadamente um estudo de McClelland e Pilon, que mostrou que as preocupações dos pais quanto à pontualidade nas refeições e rigor no treino da higiene levavam a que os seus filhos, quando adultos, tivessem forte motivo de sucesso, independentemente do sexo ou da classe social<sup>33</sup>) terão permitido construir algum suporte para a ideia de que tal motivo se forma em idade mais tenra, **mesmo antes de as crianças desenvolverem a sua auto-consciência ou capacidade cognitiva** para avaliarem a sua própria prestação. McClelland considera que estes resultados ajudam a explicar porque os valores conscientes, que são formados numa fase mais tardia da vida (depois do desenvolvimento cognitivo) se afiguram como diferentes dos interesses motivacionais baseados em aprendizagens afectivas mais precoces.<sup>34</sup>

## 2.2. O motivo de poder

O motivo de poder representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas; sobre se representa, também, um interesse em ter impacto sobre as coisas, McClelland refriu que tal possibilidade não tem sido muito investigada, embora refira que os resultados duma pesquisa de McAdams apontem nesse sentido.

A forma como tal interesse se operacionaliza (isto é, os comportamentos típicos das pessoas mais pontuadas neste motivo) deveria consistir, em princípio, em **acções competitivas e agressivas**. Todavia - sugere McClelland - dado que as actividades competitivas e, especialmente, as agressivas são altamente controladas pela sociedade, devido ao seu potencial destrutivo, o que se verifica é que tal tendência se exprime de forma condizente com as normas de comportamento aceitável que a pessoa interiorizou.

### 2.2.1. Os valores interferindo nas actividades competitivas/agressivas

É, fundamentalmente, desta maneira que o autor procura explicar as diferenças entre sexos, classe social e nível de maturidade psicossocial.

Quanto ao **sexo**, algumas pesquisas terão indicado que o motivo de poder conduz a comportamentos assertivos e competitivos mais abertamente nos homens do que nas mulheres<sup>35</sup>; e a uma acumulação de recursos, como meio de exercer influência, maior nas mulheres tradicionais do que nos homens. Para

<sup>33</sup> McClelland, D. C. & Pilon, D.A., "Sources of Adult Motives in Patterns of Parent Behavior in Early Childhood", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, vol. 44, nº 3, pp. 564-574

<sup>34</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 596; vide, também, McClelland, D.C./Koestner, Richard, "The Achievement Motive", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 150

<sup>35</sup> O que veio, novamente, a ser indiciado em Mason, Avonne & Blankenship, Virginia, "Power and Affiliation Motivation, Stress, and Abuse in Intimate Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, vol. 52, nº 1, pp. 203-210

McClelland, isto explica-se pelo facto de a postura abertamente assertiva ter sido valorizada pelos homens, mas não pelas mulheres; assim, mesmo que uma mulher com elevada cotação em poder tenha certos impulsos assertivos/competitivos, é possível que os iniba, por aceitar o valor segundo o qual o papel da mulher é ser cooperativa e amistosa.

Mas não são só os valores relativos ao sexo que afectam a forma como as pessoas expressam o motivo de poder; para McClelland, se um homem leva a cabo acções agressivas depende bastante dos valores da classe social, como Winter terá demonstrado. Este autor terá constatado que elevada cotação no motivo de poder estaria significativamente associado com o exercício de actos mais agressivos nas classes trabalhadoras, mas não entre os homens da classe média.

Na perspectiva de McClelland, é esta disposição para ser agressivo ou assertivo (que nem sempre, como se viu, se operacionaliza através de acções agressivas ou assertivas) que conduz as pessoas com elevada cotação no motivo de poder a **verem-se a si próprias negativamente**, aparentemente devido ao facto de possuírem o que é geralmente considerado como tendências anti-sociais. Segundo o autor, é como se os indivíduos reconhecessem os seus impulsos agressivos e os julgassem, negativamente, tal como a sociedade os julga - levando-os a obterem, de si próprios, uma imagem negativa; isto ajudaria a explicar porque homens e mulheres com forte motivo de poder se consideram como menos satisfeitos com certos aspectos da sua vida, tomam mais álcool e drogas, têm mais problemas emocionais, etc.<sup>36</sup>

### 2.2.2. A busca de influência

Por outro lado, é na tentativa de exercer impulsos agressivos de forma socialmente aceite que McClelland se baseia para explicar porque as pessoas com elevada cotação no motivo de poder escolhem ocupações que lhes permitem exercer influência e buscam prestígio.

#### 2.2.2.1. Busca de posições de influência

O autor refere Winter, que constatou que os estudantes que planeavam ser professores, psicólogos, sacerdotes, gestores e jornalistas (posições em que se pode exercer influência) apresentavam, no motivo em causa, cotações mais elevadas do que os estudantes que planeavam ingressar noutras ocupações.<sup>37</sup>

É natural que o resultado relativo aos gestores tenha contribuído para levar McClelland a ver no motivo de

---

<sup>36</sup>McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 282

<sup>37</sup> *ibid.*, p. 283; vide, também, Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 307

poder a chave para explicar a eficácia em certas posições de gestão, contrariamente ao que inicialmente apontava e que ia no sentido de atribuir tal papel ao motivo de sucesso.

Como veremos adiante, este aspecto da eficácia foi, por si, bastante estudado, tendo advindo daí a proposta segundo a qual a eficácia do líder está associada a um certo síndrome de liderança: o "síndrome imperial".

Todavia, antes de estudarmos este último aspecto, convém referir que um estudo de Veroff e outros indicou que, entre outros, os operários apresentavam elevada pontuação no motivo de poder, o contrário acontecendo com os agricultores.

Na perspectiva de McClelland<sup>38</sup>, o resultado referente aos operários sugere que um forte motivo de poder é susceptível de conduzir as pessoas a procurarem ocupações onde têm impacto sobre coisas ou sobre pessoas, se bem que Winter tenha argumentado que o motivo de poder é um motivo interpessoal. Contudo, se o motivo se desenvolve a partir do incentivo impacto, poderia esperar-se que ele pudesse conduzir à obtenção de prazer na sequência de ter impacto sobre pessoas e sobre coisas; infelizmente - refere McClelland - os resultados referentes aos agricultores (profissão com largo impacto sobre coisas) contradizem esta hipótese.

#### **2.2.2.2. Busca de prestígio**

Uma das maneiras pelas quais os indivíduos mais motivados para o poder têm possibilidades de parecer mais poderosos de forma socialmente aceitável é colecionando e usando símbolos de poder. Na verdade, segundo McClelland, vários estudos denotam um forte interesse dessas pessoas por carros, garrafas de vinho, cartões de crédito, etc.

#### **2.2.3. A tomada de risco**

O interesse pelo impacto também parece ter repercussões no modelo de tomada de risco de Atkinson; de facto, diferentemente dos mais motivados para o sucesso, existem, segundo McClelland, alguns indícios de que os mais pontuados no motivo de poder têm preferência pelo risco elevado/extremo<sup>39</sup>. No seu entender, estes indivíduos olham para a probabilidade de sucesso como sendo a probabilidade de serem reconhecidos por terem feito alguma coisa - mais do que a probabilidade de atingirem os reais efeitos que a tarefa visa; ora, esta probabilidade de reconhecimento é tanto maior quanto menor for a probabilidade de sucesso, isto é, quanto mais difícil for a tarefa.

---

<sup>38</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 284

<sup>39</sup> Vide, também, Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 307

Para ilustrar a sua sugestão, o autor exemplifica com os políticos que decidem criar algo de importante e visível: por exemplo, um Instituto para combater o alcoolismo (um problema que custa muitos milhões de dólares em termos de acidentes, tratamentos, baixa de produtividade no trabalho...); a probabilidade de sucesso que lhes interessa não é a referente à diminuição de tais custos (típica dos motivados para o sucesso), mas sim a que se relaciona com a possibilidade de serem reconhecidos por terem criado obra vistosa. A sua escolha é determinada mais pelo valor do incentivo de terem criado um grande Instituto do que pelo objectivo de diminuir o alcoolismo.<sup>40</sup>

#### 2.2.4. A maturidade interferindo nas expressões do motivo de poder

Já foi referido atrás que o sexo e a classe social parece afectarem a forma como o impulso agressivo/assertivo/competitivo dos mais motivados para o poder se exprimia. Mas McClelland levou mais avante a sua análise, tendo concluído pela existência de uma idêntica intervenção por parte do nível de maturidade do indivíduo; ou seja, advogou que os diferentes níveis de maturidade orientavam o impulso de poder/agressão/assertividade para diferentes caminhos. Parafraseando-o, "tem-se a impressão que o motivo de poder é algo como um monstro de várias cabeças, o qual mostra faces diferentes em função de outras variáveis. Por vezes, conduz à dominação, como no estágio III, em que as pessoas se orientam para a assertividade. Outras vezes, conduz à submissão, como no estágio I, em que as pessoas procuram ganhar poder seguindo líderes..."<sup>41</sup>

Baseando-se, fundamentalmente, na teoria freudiana dos estádios psicossociais (socio-emocionais) e na teoria de Erikson, o autor desenvolveu uma teoria dos estádios de desenvolvimento do motivo de poder, tendo em consideração 2 critérios: a fonte de poder e o objecto de poder (vide tabela 1.4).

Estes diferentes níveis de maturidade conduzem o motivo de poder em diferentes direcções. E mesmo dentro de cada estágio, tende, segundo McClelland, a haver diferenças entre os 2 sexos, o que - advoga - se deve aos valores inerentes a cada sexo.<sup>42</sup>

Mas McClelland salienta que o processo de desenvolvimento não suprime as fases anteriores, pelo que pode haver, inclusive, retorno a elas; trata-se, pois, de uma concepção contingencial que admite uma utilização flexível de qualquer das quatro orientações básicas, consoante as circunstâncias.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 292

<sup>41</sup> *ibid.*, p. 596

<sup>42</sup> Vide tabela inserta em *ibid.*, p. 309

<sup>43</sup> *ibid.*, p. 306

Tabela 1.4  
Estádios da maturidade psicossocial

Alvo do poder	Fonte do poder		
		Outros	O próprio
O próprio	<p>Características de pensamento</p> <p>Valores</p> <p>Modalidade:</p> <p>Fórmula:</p> <p>Autoridade:</p> <p>Relações c/ as pessoas ou coisas</p> <p>Sentimentos</p> <p>Ações</p>	<p>I. Estádio psicosexual: oral</p> <p>Entrada</p> <p>"Ele fortalece-me"</p> <p>Benevolente</p> <p>Faz o que ele (a) quer</p> <p>Perda, desespero</p> <p>Passivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito pela autoridade, decência, obediência.</li> <li>• Ser inspirado, curado</li> </ul>	<p>II. Estádio psicosexual: anal</p> <p>Autonomia</p> <p>"Eu controlo-me a mim"</p> <p>Críticas à autoridade</p> <p>Não faz o que ele(a) quer</p> <p>Incompetência</p> <p>Desordem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-confiança, força de vontade, independência, coragem.</li> <li>• Saber</li> </ul>
Outros	<p>Características de pensamento</p> <p>Valores</p> <p>Modalidade:</p> <p>Fórmula:</p> <p>Autoridade:</p> <p>Relações c/ as pessoas ou coisas</p> <p>Sentimentos</p> <p>Ações</p>	<p>IV. Estádio psicosexual: genital</p> <p>Mutualidade</p> <p>"Ele move-se p/ mim para eu o servir</p> <p>Autoridade impessoal</p> <p>Diferenciação entre as pessoas</p> <p>Misturas de alegria e tristeza</p> <p>Trabalho programado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão dos outros, tolerância, servir o bem comum</li> <li>• Mostrar compaixão</li> </ul>	<p>III. Estádio psicosexual: fálico</p> <p>Assertividade</p> <p>"Eu tenho impacto"</p> <p>Rebelião contra a autoridade</p> <p>Fuga</p> <p>Hostilidade, cólera</p> <p>Ação conduz ao fracasso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer bem na escola e no trabalho, desenvolver capacidades, ter influência.</li> <li>• Ter poder</li> </ul>

Fonte: McClelland, D., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 304

Para ilustrar a sua sugestão, o autor exemplifica com os políticos que decidem criar algo de importante e visível: por exemplo, um Instituto para combater o alcoolismo (um problema que custa muitos milhões de dólares em termos de acidentes, tratamentos, baixa de produtividade no trabalho...); a probabilidade de sucesso que lhes interessa não é a referente à diminuição de tais custos (típica dos motivados para o sucesso), mas sim a que se relaciona com a possibilidade de serem reconhecidos por terem criado obra vistosa. A sua escolha é determinada mais pelo valor do incentivo de terem criado um grande Instituto do que pelo objectivo de diminuir o alcoolismo.<sup>40</sup>

#### 2.2.4. A maturidade interferindo nas expressões do motivo de poder

Já foi referido atrás que o sexo e a classe social parece afectarem a forma como o impulso agressivo/assertivo/competitivo dos mais motivados para o poder se exprime. Mas McClelland levou mais avante a sua análise, tendo concluído pela existência de uma idêntica intervenção por parte do nível de maturidade do indivíduo; ou seja, advogou que os diferentes níveis de maturidade orientavam o impulso de poder/agressão/assertividade para diferentes caminhos. Parafrazeando-o, "tem-se a impressão que o motivo de poder é algo como um monstro de várias cabeças, o qual mostra faces diferentes em função de outras variáveis. Por vezes, conduz à dominação, como no estágio III, em que as pessoas se orientam para a assertividade. Outras vezes, conduz à submissão, como no estágio I, em que as pessoas procuram ganhar poder seguindo líderes..."<sup>41</sup>

Baseando-se, fundamentalmente, na teoria freudiana dos estádios psicossociais (socio-emocionais) e na teoria de Erikson, o autor desenvolveu uma teoria dos estádios de desenvolvimento do motivo de poder, tendo em consideração 2 critérios: a fonte de poder e o objecto de poder (vide tabela 1.4).

Estes diferentes níveis de maturidade conduzem o motivo de poder em diferentes direcções. E mesmo dentro de cada estágio, tende, segundo McClelland, a haver diferenças entre os 2 sexos, o que - advoga - se deve aos valores inerentes a cada sexo.<sup>42</sup>

Mas McClelland salienta que o processo de desenvolvimento não suprime as fases anteriores, pelo que pode haver, inclusive, retorno a elas; trata-se, pois, de uma concepção contingencial que admite uma utilização flexível de qualquer das quatro orientações básicas, consoante as circunstâncias.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 292

<sup>41</sup> *ibid.*, p. 596

<sup>42</sup> Vide tabela inserta em *ibid.*, p. 309

<sup>43</sup> *ibid.*, p. 306

## 2.2.5. Os 2 síndromes do poder

Foi com base nos elementos reunidos que McClelland formulou uma teoria da liderança organizacional. Partindo da ideia de que o estágio III podia ser subdividido em 2 sub-estádios - conforme a assertividade fosse impulsiva (IIIa) ou disciplinada/controlada (IIIb) - o autor considerou que havia 2 síndromes que lhes estavam associados<sup>44</sup>:

Tabela 1.5  
Os 2 síndromes relacionados com o motivo de poder

	Estádio IIIa Síndrome D. Juan (poder pessoal)	Estádio IIIb Síndrome imperial (poder social)
Perfil motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte motivo de poder</li> <li>• Cotação em poder &gt; em afiliação</li> <li>• Baixa inibição da acção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte motivo de poder</li> <li>• Cotação em poder &gt; em afiliação</li> <li>• Elevada inibição da acção</li> </ul>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentam dominar os outros pelo simples gosto/prazer/vontade de dominar.</li> <li>• Bebem muito</li> <li>• Mentem, trapaçam, enganam</li> <li>• São socialmente irresponsáveis</li> <li>• Tendem a ser fracos gestores</li> <li>• Tendem a rejeitar as responsabilidades institucionais.</li> <li>• Tentam inspirar os seus subordinados para heróicos desempenhos, mas fitando interesses pessoais e não os da organização.</li> <li>• Em suma: "têm algumas das características típicas da imagem de Satanás"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensam em exercer o poder para benefício dos outros</li> <li>• Assumem posições de liderança em organizações de voluntariado</li> <li>• Acreditam na autoridade centralizada, trabalham muito, auto-sacrificam-se</li> <li>• São cidadãos responsáveis</li> <li>• São bons gestores, especialmente se tiverem baixa cotação no motivo de afiliação</li> <li>• Tendem a construir impérios, e os países com o mesmo perfil na sua literatura popular tendem, também, a ser imperiais (mais gastos militares, mais acções de guerra)</li> <li>• São altruístas; dispõem-se a sacrificar alguns dos seus auto-interesses pelo bem-estar da organização.</li> <li>• São disciplinados e auto-controlam-se</li> <li>• Preocupam-se com a justa recompensa</li> <li>• Preocupam-se com os outros</li> <li>• <i>Têm grande predisposição para a doença se estiverem sob pressão ou frustração</i></li> </ul>

Construído com base em:

- McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, pp. 312-6 e pp. 596-7
- McClelland, D. & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, nº 2, March-April 1976, pp. 100-10
- McClelland, D.C. & Pilon, D. A., "Sources of Adult Motives in Patterns of Parent Behavior in Early Childhood", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, vol. 44, nº 3, pp. 564-574

<sup>44</sup> Vide McClelland, D.C., "Motivational Configurations", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 91-2

1- O **Síndrome do conquistador** (ou D. Juan), caracterizado por elevada cotação no motivo de poder, força do motivo de afiliação inferior à do motivo de poder, e baixa inibição da acção. Estas pessoas tendem a exercer um tipo de poder designado de **poder pessoal**.

2 - O síndrome do motivo de liderança (ou **síndrome imperial**), caracterizado por elevada cotação no motivo de poder, motivação para a afiliação inferior à motivação para o poder e elevada inibição da acção<sup>45</sup>. As pessoas com este síndrome tendem a exercer um tipo de poder designado de **poder social**<sup>46</sup>.

O **poder pessoal** representa uma fase da maturidade anterior ao **poder social**, embora isso não signifique que o primeiro corresponde ao estágio III e o segundo ao estágio IV; segundo McClelland, o que temos é o primeiro a corresponder a uma forma indisciplinada e prematura da fase III, e o segundo a uma forma disciplinada da mesma fase. Embora aponte para a existência de diferenças entre homens e mulheres<sup>47</sup>, McClelland caracteriza, resumidamente, os 2 padrões da forma que a tabela 1.5 procura retratar.

### 2.2.6. Efeitos dos 2 síndromes no comportamento e eficácia dos gestores

Segundo McClelland, vários são os estudos que têm procurado analisar os efeitos destes 2 síndromes no comportamento dos gestores:

a) Numa publicação que ele próprio, juntamente com Burnham, fez na *Harvard Business Review*, em 1976<sup>48</sup>, ficou assinalado que gestores de vendas com o síndrome do motivo de liderança tinham subordinados que pontuavam positivamente o clima organizacional (em termos de clareza organizacional e espírito de equipa). Estes aspectos estavam significativamente associados com maiores acréscimos nas vendas, o que indicava que os gestores de vendas com aquele perfil eram mais eficazes.

Em contraste, os subordinados dos gestores de vendas do tipo D. Juan atribuíam baixa pontuação ao clima organizacional e apresentavam menor sentido de responsabilidade, o que indicava que os seus gestores eram menos eficazes.

---

<sup>45</sup> A inibição da acção reflecte "o grau de controlo do actor sobre a sua própria actividade e o grau de importância que o grupo a isso atribui", e costuma ser medido pela frequência com que a palavra "não" aparece nas histórias/textos; vide Reto, Luís/Lopes, Albino/Cruz, Jorge, "Liderança política - Personalidades, conjuntura e representações", *Revista de Gestão*, ISCTE, nº VII, Dez.89/Jun.90, p. 14); vide, também, McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 298

<sup>46</sup> *ibid.*, p. 298

<sup>47</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 316

<sup>48</sup> McClelland, D. C., & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, number 2, March-April 1976, pp. 100-110;

### A necessidade de poder temperada pela maturidade

Os gestores eficazes têm um comportamento orientado para o poder, mas temperado pela maturidade e auto-controlo. Raras vezes, se é que algumas, desenvolvem e usam o poder de forma impulsiva ou para o seu engrandecimento.

**Kotter, John P.**, "Power, Dependence and Effective Management" in Gabarro, John J. (ed.), *Managing People and Organizations*, Harvard Business Review, 1990, p. 48

b) O estudo mais definitivo nesta matéria terá sido o que foi levado a cabo com gestores na AT&T (por McClelland & Boyatzis<sup>49</sup>), cujas cotações motivacionais foram obtidas aquando do ingresso na empresa.

Os resultados do estudo indicaram que os homens caracterizados pelo síndrome imperial, aquando do ingresso, eram mais facilmente promovidos aos níveis mais elevados da gestão, ao longo do tempo. Poucos deles terão permanecido no nível 1, em que tinham entrado, e quase metade dos que estavam no nível 4, ou acima, eram caracterizados por aquele síndrome.

Em contraste com estes, os pontuados com elevada cotação no motivo de sucesso tendiam a estagnar no nível 3. Segundo McClelland, a explicação parece estar em que estes indivíduos funcionam para fazer coisas por eles próprios e para eles próprios; são capazes de avançar na empresa enquanto os seus postos envolvem as suas contribuições individuais; contudo, em níveis mais elevados, o foco do posto muda para a influência a exercer sobre os outros, pelo que o seu perfil motivacional se torna desadequado.

Por seu turno, o maior sucesso dos possuidores do síndrome imperial nestes níveis superiores pode ser explicado pelo seu maior interesse em influenciar outros (forte motivo de poder), pela relativamente pequena importância que atribuem à eventualidade de outros gostarem ou não deles (baixa afiliação) e pela elevada pontuação em inibição da acção (são auto-controlados).

Os homens com **elevada orientação para a afiliação** tenderão a ser gestores fracos, exceptuando nalgumas posições especiais. Isto acontecerá porque, estando tão interessados nas outras pessoas e em manter com elas boas relações, sentem dificuldade em tomar decisões mais duras, isto é, que podem ferir os sentimentos de outros. Ora, o sucesso na gestão depende da aplicação dos mesmos *standards* de julgamento a toda a gente; os gestores não podem fazer muitas excepções, em termos de necessidades individuais, sem criarem sentimentos de mal-estar; ora, são precisamente os que possuem elevada orientação para a afiliação que tendem a ser mais sensíveis às necessidades particulares dos indivíduos.

<sup>49</sup> McClelland, D.C. & Boyatzis, Richard. E. "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management", *Journal of Applied Psychology*, 1982, vol. 67, nº 6, pp. 737-743

### 2.2.7. Os perfis motivacionais dos presidentes dos EUA e a contingencialidade dos motivos

Numa tentativa de testar estes indícios, Winter<sup>50</sup> procurou medir (através da análise de conteúdo dos discursos de tomada de posse) os perfis motivacionais dos presidentes americanos desde Theodore Roosevelt, tendo verificado que os presidentes que, geralmente, eram considerados como fortes possuíam cotações no motivo de poder relativamente altas (e mais elevadas do que as cotações no motivo afiliativo), o que condiz com o padrão associado com gestão mais eficaz (se combinado com uma elevada cotação em inibição da acção, que Winter não mediu).

Os presidentes relativamente menos eficazes eram os que possuíam baixa motivação para o poder (como Coolidge), assim como os que apresentavam uma cotação em afiliação superior à cotação no motivo de poder (como Eisenhower, Harding e Ford).

Também se verificou que os presidentes que possuíam uma cotação no motivo de sucesso superior às cotações em afiliação e em poder (e cuja pontuação em poder não era superior à obtida em afiliação), tinham tido algumas dificuldades no exercício das suas funções; o caso de Nixon terá sido paradigmático.

Por último, cabe referir que Winter também apontou que quanto maior a pontuação no motivo de poder (especialmente se mais elevado do que a pontuação no motivo afiliativo) maior era a probabilidade de o país entrar em guerra e menor a de favorecer a limitação do armamento estratégico.

Pfeffer<sup>51</sup> viria a criticar, de forma bastante contundente, o trabalho de Winter, por o mesmo, no seu entender, não tomar em conta **a situação e as condições que envolvem as acções e a reeleição dos candidatos.**

Segundo Pfeffer, os resultados de Winter são correlações entre, por um lado, as 3 necessidades dos presidentes e, por outro, a sua eficácia, sendo esta medida em termos de ser (ou não) reeleito, ver (ou não) aprovadas as suas nomeações para a justiça e o governo, e evitar a guerra ou entrar nela. O estudo, no seu entender, não terá considerado a possibilidade de o tipo de presidente eleito não ser independente dos tempos e das condições que envolveram a eleição, nem terá admitido a hipótese de estes factores talvez ajudarem a explicar certos resultados governativos (evitar a guerra...).

Esta perspectiva contingencial também parece ser perfilhada por Reto, Lopes e Cruz, quando sublinham que "uma situação de liderança parece exigir um conjunto de forças presentes em todos os líderes, mas a sua relevância parece igualmente condicionada, quer pela sua conjuntura, quer pela representação que os eleitores

---

<sup>50</sup> Winter, David G., "Leader Appeal, Leader Prestação, and the Motive Profiles of Leaders and Followers: A Study of American Presidents and Elections", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1987, pp. 196-202

<sup>51</sup> Pfeffer, Jeffrey, *Managing With Power*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1992, pp. 74-5

fazem dessa mesma conjuntura." <sup>52</sup>

Um estudo de House, Spangler, Woycke<sup>53</sup> - incidente, também, sobre presidentes americanos - parece ir no sentido preconizado por Reto, Lopes e Cruz, pois indicou que:

a) a prestação presidencial afigura-se estar relacionada com as necessidades de sucesso, afiliação e poder, sugerindo que os líderes eficazes podem ser identificáveis antecipadamente com base no seu perfil de personalidade;

b) mas existem certas situações (de crise, por exemplo) em que o líder carismático é mais necessário e eficaz, podendo, em determinadas condições, revelar-se, mesmo, disfuncional.

A leitura contingencial parece, também, ser apanágio de Correia Jesuíno; considerando que se dispõe de "evidência sugerindo que a combinação dos motivos de sucesso e de poder produz efeitos diferenciais em função das situações específicas..." (e, embora, defendendo que é prematuro propor generalizações a partir dos resultados existentes), este autor admitiu que os resultados disponíveis "sugerem que também nos motivos se verificam relações de contingência. Um desenvolvimento possível, contido em filigrana na teoria de McClelland, seria examinar as relações entre os diversos tipos e subtipos de motivos individuais, e a sua eficácia relativa em diferentes situações e contextos."<sup>54</sup>

### **2.2.8. A síndrome imperial e a susceptibilidade para a doença**

A principal fraqueza das pessoas com o síndrome imperial reside em que são particularmente propensas à doença<sup>55</sup> perante situação de *stress* ou frustração; têm maior probabilidade de desenvolver hipertensão arterial sob tais condições, e de adoecerem por via de um enfraquecimento do sistema imunitário, já que a inibição de um forte motivo de poder em combinação com o pouco interesse pela afiliação parece resultar em mudanças hormonais que danificam os linfócitos que funcionam para manter a imunidade do corpo.

### **2.2.9. As origens do motivo de poder**

Tal como no caso do motivo de sucesso, McClelland aponta algumas fontes do motivo de poder, as quais, se

---

<sup>52</sup> Vide Reto, Luís/Lopes, Albino/Cruz, Jorge, "Liderança Política - Personalidades, Conjunturas e Representações", *Revista de Gestão*, ISCTE, nº VIII, Dez.89/Jun.90, p. 17

<sup>53</sup> House, R./Spangler, William D., "Personality and Charisma in the US Presidency: a Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, pp. 364-96

<sup>54</sup> Jesuíno, J. C., *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, 1987, p. 44

<sup>55</sup> Vide McClelland, D.C., "Motivational Configurations", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 93-4

bem que menos conhecidas do que naquele motivo, parecem residir na educação parental que as crianças recebem.

Num trabalho que o autor partilhou com Pilon<sup>56</sup>, verificou-se que a permissividade das mães no que respeita a sexo e agressão dava origem a adultos com elevadas pontuações no motivo de poder.

Mas também ficou indiciado que o síndrome imperial se achava relacionado com famílias patriarcais, em que o pai desempenha o papel primordial como agente de socialização até aos 5 anos de idade, sobretudo nas crianças do sexo masculino.

Quanto ao síndrome conquistador (síndrome D. Juan, na terminologia de Winter), Winter sugeriu que ele estaria ligado a uma predominância da mãe na educação dos filhos. McClelland aponta, a este respeito<sup>57</sup>, que existe considerável evidência de que a ausência do pai na educação da criança conduz a uma identificação com a mãe e ao desenvolvimento de uma espécie de **masculinidade defensiva**, com o fito de encobrir a identificação feminina. A masculinidade defensiva envolveria o mesmo género de impulsividade-agressividade, promiscuidade sexual, ostentação e actividades anti-institucionais que caracterizam o síndrome D. Juan.

Isto sugere, para McClelland, que a dominância da mãe na educação poderia estar associada com o síndrome D. Juan. Ora, foi isso que os dados de McClelland e Pilon sugeriram: os filhos cujas mães disseram que tinham sido elas os principais agentes de educação tendiam a desenvolver o síndrome D. Juan, ou síndrome do motivo de poder impulsivo; mas o mesmo não sugeriam os dados no que respeita às filhas.

McClelland alertou, contudo, para a necessidade de se terem alguns cuidados com estes resultados<sup>58</sup>, atendendo à pequena dimensão da amostra e ao facto de ela ser extraída de uma sociedade primariamente patriarcal. Há, contudo, um outro aspecto sobre o qual o autor parece ter menos dúvidas: a perda de status dos pais.

No caso do motivo de sucesso, os pais influenciados pelos movimentos de reforma ideológica teriam estado mais predispostos a enfatizarem que as suas crianças deveriam "fazer melhor" as coisas; quanto ao motivo de poder, existem - diz o autor - alguns indícios sugerindo que uma perda de (ou ameaça para o) status está associado com um incremento compensatório na cotação do motivo de poder.<sup>59</sup>

McClelland refere, nomeadamente, um estudo de Heller<sup>60</sup> efectuado com filhos de pais envolvidos no

---

<sup>56</sup> McClelland, D. C. & Pilon, D.A., "Sources of Adult Motives in Patterns of Parent Behavior in Early Childhood", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, vol. 44, nº 3, pp. 564-574

<sup>57</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 327

<sup>58</sup> *ibid.*, p. 327

<sup>59</sup> *ibid.*, p. 328

<sup>60</sup> Cit. por *ibid.*, pp. 328-9

holocausto judeu, o qual indicou que os filhos de pais judeus que foram perseguidos possuíam maior cotação no motivo de poder do que os filhos de pais que tinham deixado a Alemanha e que não tinham sido tão oprimidos; e que aqueles pais terão enfatizado mais do que os segundos a afirmação da identidade em ordem a assegurar a sobrevivência.

Em suma: embora admitindo que mais pesquisa é necessária, McClelland sugere que a privação (ou ameaça) de status pode conduzir os pais a enfatizarem a assertividade nos seus filhos, desenvolvendo neles um forte motivo de poder e, talvez, baixa afiliação e assertividade retaliatória ou impulsiva.

### **2.3. O motivo de afiliação**

A pessoas gostam de interagir com as outras, embora umas o gostem mais do que as outras. Segundo McClelland, o que quer que seja que, exactamente, as pessoas procuram na interacção com as outras (o incentivo em causa), a verdade é que privá-los da oportunidade de interagirem com outros desperta-lhes o que tem sido designado de necessidade de afiliação, de estar com pessoas.

Para o autor, a imagética que tem sido usada para medir as necessidades de afiliação é pertinente, já que existirá alguma evidência de que as pessoas com elevada cotação no motivo afiliativo aparentam estar mais motivadas para a afiliação:

- estão mais energizadas/impulsionadas para se comportarem de forma afiliativa (por exemplo, escrevendo ou falando com os outros);
- são mais sensíveis a estímulos afiliativos;
- aprendem mais depressa as associações afiliativas (por exemplo, reconhecem melhor do que aquelas que têm baixa pontuação a rede de relações sociais existente entre as pessoas de um grupo que lhes é apresentado).

#### **2.3.1 Características das pessoas com elevada necessidade de afiliação**

Tal como o fez para os 2 motivos anteriormente descritos, McClelland procurou apresentar, na sua obra *Human Motivation*, a respeito deste motivo, alguns indícios suscitados pelas pesquisas que têm sido realizadas; assim, algumas características afiguram-se como passíveis de ser imputadas aos mais afiliativos:

- aparentam ter melhores desempenhos quando existem incentivos afiliativos;

- tendem a manter com os outros relações interpessoais;
- tendem a comportar-se de forma algo peculiar no que concerne à cooperação, conformidade e conflito

### 2.3.1.1. Desempenhos quando existem incentivos afiliativos

Normalmente, numa situação de laboratório, os sujeitos com elevada necessidade de sucesso executam melhor as tarefas do que os que possuem baixa pontuação nesse motivo. No entanto, algumas experiências terão indicado que tal só é verdadeiro quando as instruções e a abordagem aos sujeitos sugerem a importância de "fazer bem"; se, todavia, o experimentador fizer uma abordagem amigável, pedindo aos indivíduos para o ajudarem a levar a cabo determinadas tarefas, a prestação parece ficar mais associada à necessidade de afiliação do que à de sucesso.

Isto é: parece haver indícios de que quando as instruções enfatizam a importância de fazer bem (de ter sucesso), são os mais orientados para o sucesso os que têm melhores desempenhos; mas quando as instruções enfatizam a importância da cooperação, amistosidade... são os mais orientados para a afiliação os que obtêm melhores desempenhos.

Algumas experiências terão, igualmente, demonstrado que, em certas circunstâncias, os mais afiliativos preferem riscos intermédios, são menos persistentes em tarefas muito difíceis e obtêm melhores desempenhos do que os sujeitos menos afiliativos - todas elas sendo características do que, usualmente, é atribuído aos mais orientados para o sucesso.

Por exemplo, se os sujeitos da experiência forem homens e o experimentador fôr uma mulher simpática e amigável - que os testa individualmente e os observa - é possível que os homens mais afiliativos procurem agradar-lhe, procurando desempenhar correctamente o que é solicitado.

Desta maneira, o modelo de tomada de riscos de Atkinson poderá, no entender de McClelland, ser aplicável a estes indivíduos, quando o incentivo é afiliativo. Aqui, poderá assumir-se que quanto mais difícil a tarefa, menor a probabilidade de sucesso e mais forte o incentivo a obter por fazer bem (mais aprovação social o indivíduo recebe). Nos termos do modelo de Atkinson, o valor do incentivo inerente à aprovação seria  $1 - P_s$ ; multiplicando este incentivo ( $1 - P_s$ ) pela probabilidade de sucesso, obteríamos uma preferência pelos riscos intermédios (quando  $P_s$  e  $I_s$  são iguais, isto é, assumem o valor de 0,5).

A maneira como os incentivos afiliativos afectam o desempenho dos sujeitos com elevada pontuação em

afiliação terá ficado demonstrada, nomeadamente, num estudo que McKeachie<sup>61</sup> realizou com estudantes, na qual terá verificado que as classificações dos mesmos estavam relacionadas com os motivos dos estudantes e as características do professor.

Assim, os estudantes bem pontuados em afiliação trabalhavam mais e obtinham melhores resultados quando o professor era considerado como cordial e amigoso (interessando-se, pessoalmente, pelos alunos, chamando-os pelo seu nome próprio...) Mas quando tais incentivos não estavam presentes, os indivíduos mais afiliativos já não obtinham melhores prestações.

### 2.3.1.2. Manutenção de redes interpessoais

Uma outra característica dos mais afiliativos parece ser a de tenderem a manter com os outros relações interpessoais, as quais são alimentadas por um maior nº de telefonemas, maior nº de cartas, mais visitas a amigos, etc.

Também parece haver indícios de que preferem trabalhar com os amigos a trabalhar com especialistas; e parece desenhar-se a tendência para se preocuparem mais com a manutenção do grupo do que com a eficácia do trabalho desse mesmo grupo.

Por outro lado, existirão indícios de que a tendência que estes sujeitos têm para se comportarem de maneira positiva para com os outros é afectada por outros factores, como é o caso da noção do grau de amistosidade dessas pessoas; assim, é possível que a elevada afiliação não conduza a maior nº de actos positivos se o indivíduo pensar que está num grupo pouco amigoso, o qual ele receia que, como tal, não irá agir de forma recíproca.

Todavia, estar num grupo amigoso não conduz, por si, a mais actos positivos; se pensarmos na expectância sociométrica positiva (expectativa de que os membros do grupo sejam "amigos") como equivalente a uma elevada probabilidade de sucesso de um acto afiliativo, então o modelo de Atkinson aplicar-se-á, também, aqui.

### 2.3.1.3. Cooperação, conformidade e conflito

À primeira vista, as pessoas com maior tendência afiliativa "deveriam" ser **mais cooperativas e mais conformistas** com os desejos e pontos de vista dos outros. Todavia, segundo McClelland, os dados disponíveis não permitem obter generalizações muito claras.

---

<sup>61</sup>Cit. por McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 351

Por exemplo, parece que este género de pessoas tende a acompanhar as opiniões de um estranho que não está de acordo com ele, mas só se esse desconhecido fôr atractivo.

Outros estudos terão indicado que os menos afiliativos, perante incentivos afiliativos, tendem a ser mais cooperativos do que os mais afiliativos.

Ou seja: não haverá nenhuma evidência de que os mais pontuados em afiliação são, normalmente, mais cooperativos ou conformistas.

Contudo, muitos estudos terão apontado no sentido de que os mais afiliativos tendem a evitar o conflito. Mesmo ao nível político, tal tendência parece existir; Hermann por exemplo, verificou que a cotação no motivo afiliativo (obtido a partir dos discursos) de líderes russos estava correlacionado (coeficiente = 0,47) com o favorecimento da *détente*<sup>62</sup>, - querendo, pois, evitar o conflito com o Ocidente.

Por outro lado, os mais afiliativos também parece demonstrarem uma maior vontade em mudar as pessoas que mais discordam deles; afigura-se que tendem a evitar jogos competitivos como a roleta; parece que tendem a evitar falar das pessoas em termos negativos; e há indícios de que a cotação em afiliação está negativamente correlacionada com a força do motivo de poder.

### 2.3.2. Comportamento do gestor

Relativamente à eficácia dos gestores, tudo parece indicar que ela está negativamente correlacionada com a necessidade de afiliação. Segundo McClelland, contudo, afigura-se haver uma excepção a esta tendência geral: a que se verifica com os **gestores integradores**, que tendem a ser mais eficazes quando bem pontuados no motivo afiliativo; isto, para o autor, não seria de estranhar, já que a função inerente a esses cargos é levar as pessoas a trabalharem conjuntamente, tentar resolver as suas diferenças... (atributos típicos de uma pessoa afiliativa).

Em contraste, os postos de gestão típicos requerem posturas competitivas, acções de influência sobre os outros, tomadas de decisão que podem ferir sentimentos, isto é, comportamentos que são difíceis de adoptar por pessoas com forte motivação afiliativa.

No entanto, McClelland descreveu um síndrome motivacional especial (uma "configuração infrequente"<sup>63</sup>),

---

<sup>62</sup> Hermann, Margaret G, "Assessing the Personalities of Soviet Politburo Members", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 6, nº 3, September 1980, pp. 348-9

<sup>63</sup> Vide McClelland, D.C., "Motivational Configurations", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 88-9

caracterizado por elevada afiliação, elevado motivo de poder e baixa inibição; designou-o de padrão motivacional "**enclave pessoal**", devido ao facto de ser típico de pessoas de países como o México e a Itália, onde os motivos de poder e de afiliação adquirem pontuações elevadas e onde as empresas familiares paternalistas são bastante comuns. Fortes laços afiliativos são mantidos dentro das empresas, as quais são, muitas vezes, dominadas por uma família, e em que a motivação para o poder e a competição geram uma forte coesão perante (a ameaça percebida de) *outsiders*.

Segundo McClelland<sup>64</sup>, as mulheres e homens com este padrão motivacional procuram força em figuras inspiracionais (maternais ou religiosas), buscam segurança em laços pessoais fortes, e são fortemente sensíveis às ameaças externas. No seu entender, **talvez sejam mais bem-sucedidos em países que valorizam fortemente a afiliação** (embora - diz - nenhuma evidência tenha sido obtida) - ao contrário do que acontecerá, por exemplo, nos EUA, em que a elevada motivação para a afiliação conduz a fazer julgamentos particulares acerca das pessoas, os quais são olhados como indesejáveis, gerando baixa do clima organizacional e menor produtividade.

### 2.3.3. O medo de rejeição e os 2 motivos afiliativos

Ao longo da história da medição do motivo afiliativo, os investigadores foram suspeitando de que ele representava, primariamente, um medo de rejeição. Aliás, o sistema de medição original focava-se na rejeição e solidão, e só mais tarde se expandiu para incluir tipos mais positivos de actividades afiliativas.

Esta associação (afiliação-medo da rejeição) levou a que surgissem diversas tentativas de separar a medição dos aspectos aproximativos da medição dos evitadores. Alguns instrumentos de medida que, entretanto, foram criados, não suscitaram resultados satisfatórios, mas uma técnica semi-projectiva usada por Boyatzis<sup>65</sup> terá suportado a ideia de que estes 2 aspectos do motivo afiliativo se podem diferenciar.

Segundo McClelland, as diversas tentativas feitas neste domínio - em especial as de McAdams - permitem apontar a existência de 2 motivos afiliativos, passíveis de serem caracterizados da seguinte maneira:

- O **afiliativo** (*stricto sensu*) está algo associado com o medo de rejeição e com esforços mais activos para estar com pessoas (como se houvesse medo de ser deixado só).

- O **motivo intimidade**<sup>66</sup> tem mais a ver com o "ser" do que com o "fazer": os mais pontuados neste motivo sentem prazer na partilha íntima com outros, e são percebidos pelos outros como cordiais, naturais,

---

<sup>64</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 356

<sup>65</sup> cit. por *ibid.*, p. 357

<sup>66</sup> Vide McAdams, Dan P., "The Intimacy Motive", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 224-8

sinceros, apreciativos e amorosos; estão interessados em estabelecer e manter relações interpessoais cordiais, mas não ficam ansiosos com a ausência de outras pessoas.

Ao contrário, os mais pontuados no motivo afiliativo, se bem que denotem o mesmo interesse em tais relações interpessoais, ficam mais ansiosos com a ideia de os outros gostarem ou não deles, pelo que tendem a não ser muito populares.

#### 2.3.4. Os motivos afiliativos e a saúde

Já foi visto que o síndrome do motivo de poder inibido estava associado com a activação do sistema nervoso simpático e com pouca saúde. Ora, segundo McClelland, parece que algo oposto - melhor saúde - ocorre com o perfil simétrico (afiliação maior do que poder; baixa inibição), designado de **síndrome afiliativo descontraído**; no seu entender, parece existir alguma evidência de que os mais pontuados no motivo intimidade são mais felizes e ajustados à vida<sup>67</sup>; e vários estudos terão indicado que um forte motivo afiliativo ou motivo intimidade - especialmente se acompanhados de baixa inibição - estão associados com um sistema imunitário mais forte.

Na perspectiva de McClelland, a razão para este relacionamento é desconhecida, mas pode presumir-se que talvez se deva a uma redução nas hormonas que danificam a função linfócita; "de qualquer modo, os dados (...) suportam a noção psicológica fundamental de que o amor é bom para a saúde" - afirma.<sup>68</sup>

#### 2.3.5. Origens dos motivos afiliativos

Contrariamente ao que sucede com os motivos de sucesso e poder, diz McClelland que **pouco se sabe acerca das origens dos motivos afiliativos** na sociedade ou na infância. Existirão alguns indícios de que os elogios das mães, na infância, estão significativamente associados com a cotação do motivo intimidade na idade adulta; e de que o facto de as mães serem pouco sensíveis ao choro dos seus filhos suscita maior cotação no motivo afiliativo quando elas são adultas. Contudo, tais resultados não são - segundo julga - muito consistentes e sugerem que, ou as experiências posteriores são mais importantes na modelação destes motivos do que na modelação dos motivos de sucesso e poder, ou os investigadores se têm concentrado mais no que os pais fazem do que na natureza da relação entre eles e os filhos.

---

<sup>67</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 598

<sup>68</sup> *ibid.*, p. 598

### 3. O modelo de McClelland

Os motivos, quando despertados, são, apenas, um dos determinantes da acção dos indivíduos. A forma como se conjugam com os outros determinantes foi alvo da atenção de McClelland, tendo daí surgido um modelo que, em grande medida, parte do modelo de preferências de Atkinson<sup>69</sup>.

#### 3.1. A expansão do modelo de Atkinson

Nos termos de tal modelo original, a preferência por uma tarefa é determinada, conjuntamente, pela força do motivo de sucesso, pela probabilidade de sucesso e pelo valor do incentivo de sucesso, sendo que  $I_s = 1 - P_s$ . O modelo parece ter sido útil na previsão de qual o nível de dificuldade em que as pessoas escolheriam trabalhar.

Subsequentemente, numa tentativa de clarificação e expansão do significado do modelo, vários autores terão trabalhado; o próprio Atkinson, juntamente com Birch<sup>70</sup>, tê-lo-á desenvolvido, permitindo a dedução dos comportamentos esperados sob diversas circunstâncias.

Os trabalhos entretanto levados a cabo terão permitido, no entender de McClelland, aprofundar e expandir o significado de algumas variáveis do modelo.

Assim, por exemplo, a **probabilidade de sucesso** poderá ser entendida como sendo afectada pelo nível de auto-confiança (quer numa tarefa específica, quer em geral), pelo sentimento acerca de se ter ou não controlo sobre a situação, pelas explicações causais atribuídas ao sucesso/fracasso; todas estas variáveis contribuirão para a probabilidade de sucesso percebida, a qual constitui um determinante importante do impulso para a acção.

Por seu turno, o valor do incentivo poderá ser considerado como contendo não apenas a dificuldade (quanto maior a dificuldade maior o incentivo), mas também o facto de a acção ser ou não necessária para obter as finalidades subsequentes, assim como os valores inerentes ao sexo, idade ou cultura. Segundo McClelland, mais estudos são necessários para se classificarem os valores que afectam os resultados.

Quanto à validade do modelo, o autor considera que a forma como os 3 tipos de variáveis interagem para interferirem no impulso para agir não é completamente clara, mas afirma que as investigações preliminares que têm sido levadas a cabo sugerem que:

---

<sup>69</sup> O qual, por seu turno, se baseou nos trabalhos de Lewin e Hull.

<sup>70</sup> Atkinson, John W./Birch, David, "Fundamentals of the Dynamics of Action", in Julius/Atkinson/William (eds), *Motivation, Thought and Action*, Praeger Publishers, 1986, pp. 16-48

- as 3 variáveis fornecem, quando multiplicadas nos termos do modelo, um bom potencial preditivo das tendências comportamentais;
- as disposições motivacionais têm um bom potencial preditivo dos actos espontâneos ou operantes, enquanto os valores predizem melhor as escolhas cognitivas;
- melhor predição é conseguida se forem tomadas em conta as disposições motivacionais competitivas.

Vejamos, então, qual o modelo proposto por McClelland, começando pela sequência motivacional, isto é, pela maneira como os motivos são despertados.

### 3.2. A sequência motivacional : como surge a motivação

A sequência pode, resumidamente, ser descrita da seguinte maneira: os estímulos/solicitações contactam um incentivo, o qual, se estiver relacionado com uma disposição motivacional existente, faz activar o motivo respectivo, isto é, motiva o indivíduo para agir de determinada maneira.

Usando um exemplo do próprio McClelland, imagine-se uma pessoa perante um jogo de ténis. Estar numa situação competitiva é, provavelmente, suficiente para entrar em contacto com o incentivo de ter impacto ou agir poderosamente; ou, então, o treinador pode verbalizar a solicitação dizendo ao indivíduo "vai e luta".

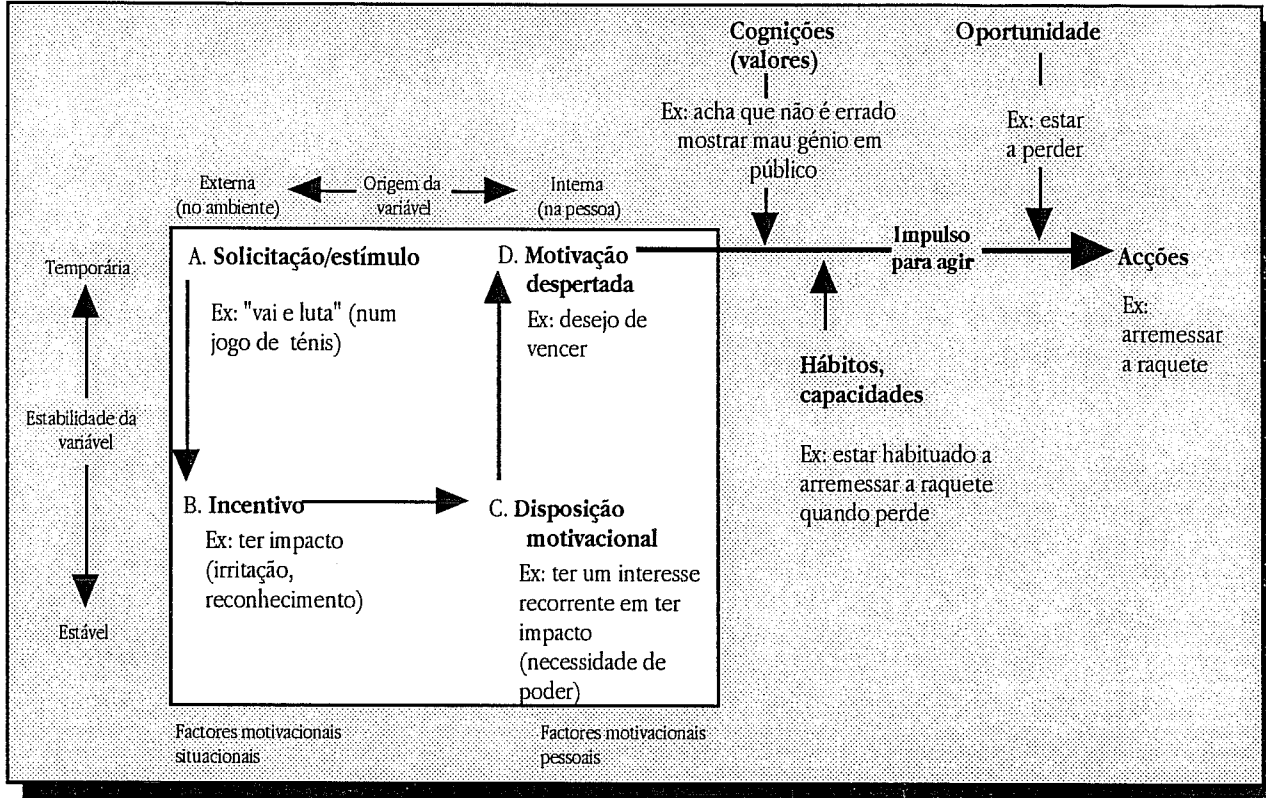
Mas este contacto com o incentivo não gera, automaticamente, a vontade ou desejo de vencer; isto depende de o incentivo fazer parte do sistema motivacional de poder que a pessoa desenvolveu; se ela tiver um forte motivo de poder, então o incentivo contactá-lo-á (o motivo) e conduzirá ao desejo de vencer; se este desejo conduz ou não a actos agressivos depende, nomeadamente, da situação ou oportunidade (estar ou não a vencer), dos seus valores (se ela pensa que é errado, ou não, mostrar o mau génio no *court*), e dos hábitos (se está ou não acostumada a arremessar a raquete quando perde).

Numa sequência, temos, pois, 4 componentes (vide figura 1.2):

- as solicitações/estímulos;
- os incentivos;
- as disposições motivacionais;

- e a motivação activada.

Figura 1.2  
A sequência motivacional de McClelland



Fonte: ligeiramente adaptado de McClelland, D., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 175

As solicitações/estímulos podem ser de 2 tipos:

- biológicas (sede, dor provocada por um choque eléctrico...);
- sociais (por exemplo: o pai diz ao filho para beber o leite).

Nenhuma solicitação/estímulo é eficaz antes de contactar com algum complexo motivo-incentivo; assim, o filho só obedece se tiver aprendido que a ordem do pai está ligada com um sistema incentivo-motivo.

Os incentivos são características estáveis do ambiente (com uma carga emocional), ou interações ambiente-pessoa, que as pessoas procuram (incentivos positivos) ou que evitam (incentivos negativos); diferem das solicitações/estímulos na medida em que são menos específicos de um tempo e espaço particulares.

Imagine-se um cientista que diz a um grupo de sujeitos: "Trabalhem nestes problemas aritméticos, e eu darei

2.50 £ àquele que resolver mais problemas em 20 minutos". Neste caso, o cientista está a fazer uma solicitação de desempenho, num tempo e espaço particulares, mas usando um incentivo genérico - o dinheiro.

Uma disposição motivacional pode definir-se como sendo uma preocupação/interesse recorrente por uma finalidade que impulsiona, orienta e selecciona o comportamento. A finalidade que define um motivo pode ser a mesma ou diferente do incentivo presente na solicitação que é suposto motivar o comportamento. Assim, o incentivo de sucesso activará os indivíduos que tenham um forte interesse por este incentivo - nomeadamente os que têm um forte motivo de sucesso - mais do que os que não têm essa preocupação recorrente.

Para estes últimos, o incentivo não contacta a disposição motivacional de sucesso, pelo que o facto de a pessoa buscar bom desempenho numa tarefa moderadamente difícil pode dever-se a algum outro motivo e a um desejo de aprovação social; aqui, o incentivo é o "desafio moderado", mas a finalidade é a "aprovação social".

O resultado final de uma sequência motivacional é uma motivação despertada para agir de maneira a satisfazer a disposição motivacional (interesse recorrente) que foi tocada pela solicitação ou estímulo referente a alguns incentivos relevantes para o motivo. Esta motivação combina-se com as cognições (valores), qualificações, oportunidades... para produzir o acto particular que emerge.

Segundo McClelland, as disposições motivacionais e as motivações despertadas não são, necessariamente, conscientes; podem influenciar o comportamento sem que a pessoa esteja consciente de que um desejo existiu - até que a evidência posterior revele a sua presença. Esta é a linha-mestra que leva McClelland a advogar o uso da fantasia na medida dos motivos, pois que ela será menos influenciada pelos determinantes não motivacionais, como é o caso dos valores.

Isso mesmo terá sido, de alguma maneira, indicado por McClelland e Atkinson na experiência que realizaram ao sujeitar submarinistas a diferentes períodos de privação de alimentos<sup>71</sup>, tendo verificado que a auto-avaliação proporcionava um indicador menos sensível das horas de privação de comida do que a medida baseada na fantasia.

### 3.3 A influência das variáveis cognitivas no modelo

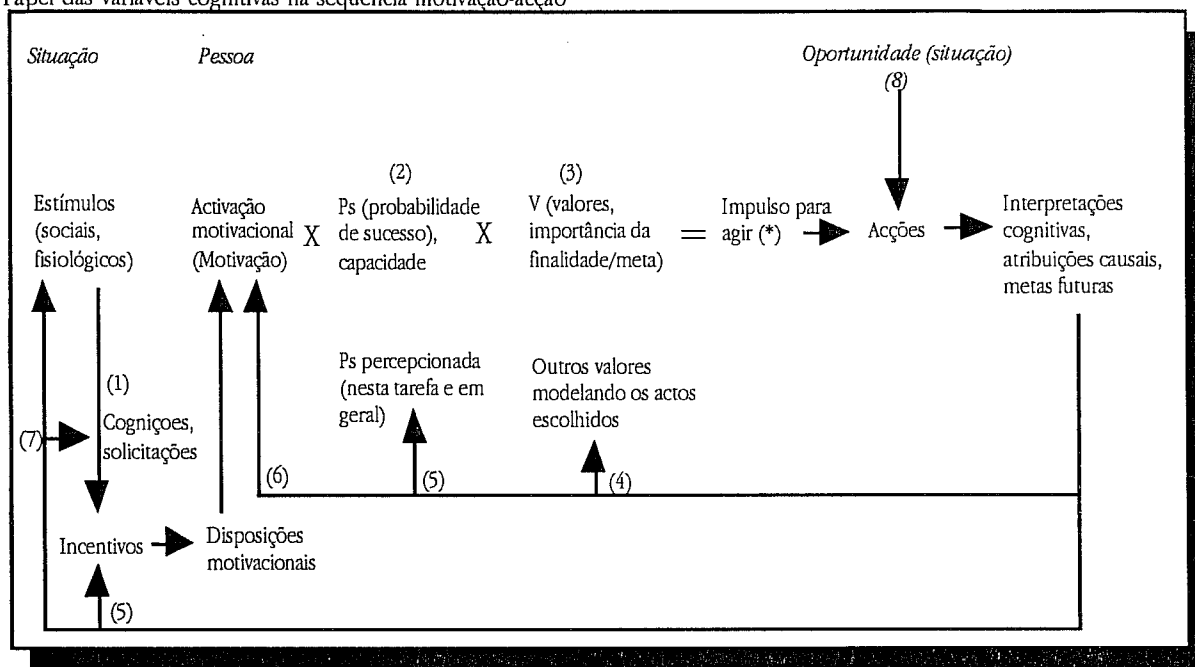
Já foi referido que não é, apenas, a motivação que determina os impulsos a agir e a acção; o **quando**, o **como** e o **se** a motivação é convertida em acção são influenciados pelas capacidades do indivíduo, pelos seus valores, pela sua percepção quanto à probabilidade de sucesso, assim como pelas oportunidades da situação - todas elas determinam se um tipo particular de comportamento ocorre ou não. Por exemplo, a motivação para o poder é

---

<sup>71</sup> Vide McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 187

susceptível de ser despertada com o visionamento de discursos de tomada de posse de um Presidente da República, mas o impuso a agir que daí advem varia de pessoa para pessoa, e é modelado de várias maneiras pelas capacidades e valores do indivíduo, assim como pelas oportunidades.

Figura 1.3  
Papel das variáveis cognitivas na sequência motivação-acção



(\*) "Motivação", nos termos de Weiner, Atkinson e outros.

Fonte: McClelland, D., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 504

No modelo assim descrito, as cognições surgem após a activação motivacional, mas McClelland advoga a sua influência na sequência motivacional antes desse despertar. Daí surge a sua proposta de estender o esquema anteriormente descrito, completando-o com uma representação esquemática (vide fig. 1.3) do papel que outras variáveis (nomeadamente as cognitivas) têm na sequência motivacional.

De forma a explicarmos a figura, socorrer-nos-emos da numeração que dela consta.

(1) As cognições influenciam a medida em que os estímulos sociais ou psicológicos contactam os incentivos (cuja ligação às disposições motivacionais conduzem ao despertar motivacional/motivação).

Desde logo, o aumento da compreensão humana influencia o que constitui um incentivo; na verdade, no início, a pessoa obtém prazer de pequenas e simples variações no ambiente; mas à medida que se habitua a tais variações, são necessárias variações mais complexas para que o indivíduo obtenha prazer na música, arte ou poesia.

Da mesma maneira, as crianças obtêm prazer dos impactos simples (por exemplo, quebrando coisas), mas, com o crescimento, os impactos que suscitam prazer tornam-se cada vez mais simbólicos e sociais, de tal forma que certas pessoas só obtêm prazer de impacto através da influência que procuram exercer no curso dos acontecimentos nacionais ou mundiais.

O visionamento de um filme do discurso de tomada de posse de JFK desperta o motivo de poder em adultos, mas o mesmo não acontece com as crianças, pois não entendem a situação. Ou seja: o estímulo é do mesmo género nos 2 casos, mas só contacta o incentivo se o indivíduo compreender a situação (isto é, se fizer uma avaliação cognitiva do que está a ocorrer.)

McClelland relata a experiência de Kalin<sup>72</sup>, cujos resultados, resumidamente, mostraram que a presença de uma cantora atractiva não aumentava a imagética sexual das histórias contadas pelos jovens (mesmo que tivesse bebido álcool), desde que a experiência fosse realizada em sala de aula; mas se a mesma experiência fosse realizada num apartamento (incluindo o serviço de bebida alcoólica) as fantasias sexuais cresciam; segundo McClelland, podemos intuir daqui que a compreensão, pelos estudantes, acerca do que, normalmente, ocorre em sala de aula, inibiu a capacidade dos estímulos de contactarem os incentivos sexuais e motivos.<sup>73</sup>

McClelland relata, ainda, uma outra experiência em que terá ficado demonstrada a forma como os factores cognitivos podem influenciar a capacidade das instruções (do experimentador) para despertarem o incentivo de sucesso. Os resultados terão mostrado que, quando vários grupos de mulheres americanas compreendiam que eram as suas capacidades de liderança e a sua inteligência que estavam a ser testadas, as cotações no motivo de sucesso obtidas nas histórias contadas não aumentavam, mas o mesmo não acontecia com os homens sujeitos às mesmas instruções.

Mas também terá ocorrido que a cotação feminina no referido motivo aumentava quando as instruções indicavam que era a competência social que estava a ser avaliada. Por outras palavras, para estas mulheres, as solicitações apresentadas em termos de liderança e inteligência não tinham o mesmo valor de incentivo que para os homens; a sua compreensão cognitiva daquilo que era importante para elas determinava se a motivação para o sucesso era despertada ou não.

(2) e (3) Na tradição behaviorista, a **probabilidade de sucesso** (2) era definida como sendo a capacidade de uma pessoa (representada pelo nº de tentativas). Contudo, no modelo de Atkinson, a variável é redefinida como sendo a probabilidade de sucesso percebida; e, em termos mais gerais, ela vem a englobar a auto-eficácia.

---

<sup>72</sup> Vide McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 158

<sup>73</sup> *ibid.*, p. 478

Quanto ao valor atribuído às acções relacionadas com o motivo (3), trata-se, também, de uma variável cognitiva. No modelo de Atkinson, a probabilidade de sucesso ( $P_s$ ) e o valor do sucesso ( $V$ ) são completamente interdependentes, pois esse valor é inversamente proporcional à dificuldade. Ora, segundo McClelland, se bem que não seja de questionar que o desempenho de uma tarefa mais difícil seja mais valorizado pela maior parte das pessoas, outros valores influenciam o impulso para agir<sup>74</sup>.

Um deles é, simplesmente, a importância que o indivíduo atribui - à luz da sua perspectiva consciente do mundo - a qualquer uma das metas inerentes a cada motivo ("fazer melhor"; "ter impacto"; "ter contactos com outros"). Exemplificando:

É possível que a finalidade que satisfaz o motivo que uma pessoa possui seja considerado sem qualquer importância por essa pessoa; assim, as pessoas com elevada cotação no motivo afiliativo satisfazem-se por estarem com outras pessoas, mas existem indivíduos com elevada cotação no motivo afiliativo que não valorizam estar com pessoas, preferindo a solidão. Neste caso, o motivo e o valor entram em conflito, produzindo um interessante compromisso na acção - nomeadamente, escrever cartas aos outros.

(4) O impulso para agir combina-se com as oportunidades que o ambiente suscita, sendo que o fito é produzir uma resposta; esta, contudo, pode ser interpretada, pela pessoa, de várias maneiras, sendo que tal *feed-back* vem a influenciar a sequência. Se um indivíduo atribui o fracasso à falta de esforço (há alguns indícios de que esta imputação é mais comum nos mais motivados para o sucesso; os menos motivados nesse motivo afiguram-se que imputam o fracasso à falta de sorte), é natural que isso saliente a importância de trabalhar mais fortemente. Algumas culturas valorizam este esforço, e isso pode influenciar o impulso a agir - apesar de tal esforço não fazer parte, tecnicamente, da componente motivacional da sequência que conduz à acção.

(5) Se um acto é percebido como bem-sucedido, tal *feed-back* influencia a sequência de 2 maneiras:

a) A um nível mais directo, aumenta a probabilidade de sucesso percebida, tornando o acto mais provável.

b) Mas também influencia o valor de incentivo da actividade; se a probabilidade de sucesso percebida no início for baixa, o sucesso aumenta o valor de incentivo de tal actividade, enquanto que ocorrerá o inverso se a probabilidade de sucesso percebida for elevada.

As pessoas com elevada pontuação no motivo sucesso tentam levar a cabo tarefas que possuem uma probabilidade de sucesso moderada, pois só elas permitem maximizar a satisfação que advem de fazê-la bem; no entanto, segundo McClelland, a "probabilidade de sucesso moderada" é um padrão móvel: varia conforme a

---

<sup>74</sup> McClelland refere, inclusive, que existem indícios de que quanto maior a importância atribuída por um sujeito a uma finalidade, maior a probabilidade de sucesso que esse indivíduo percebe no alcance dessa finalidade; o que, a ser verdade, indica que os valores também influenciam a probabilidade de sucesso percebida (quando  $V$  aumenta, também  $P_s$  sobe - o que contraria a versão de Atkinson, em cujo modelo  $I_s = 1 - P_s$ )

pessoa obtem um *feed-back* de fracasso ou sucesso no desempenho da tarefa. Se o sucesso numa tarefa muito difícil faz mover a probabilidade percebida de sucesso nessa tarefa para o nível 50-50, então essa tarefa pode despertar maior motivação para fazer bem no futuro.

Segundo McClelland, a experiência que Heckhausen levou a cabo<sup>75</sup> parece ilustrar este efeito. Os sujeitos eram levados a executar uma tarefa que estava organizada de tal maneira que, na maior parte do tempo, era bem-sucedida. Depois, os indivíduos eram interrogados sobre se tais resultados se deviam às suas próprias capacidades ou à sorte. O que se verificou foi que a maior parte dos sujeitos achou que a sua capacidade era maior depois de terem obtido sucesso.

Isto seria - diz McClelland - uma demonstração clara de como a compreensão do que acontece anteriormente pode modificar o valor do incentivo de desempenhar uma tarefa, o qual afecta o despertar motivacional.

(6) As atribuições causais podem agir, também, directamente, sobre a activação motivacional. Os resultados de uma experiência realizada por Mansson<sup>76</sup> assim terão apontado.

Nessa experiência, aos sujeitos foi, primeiramente, criada sede. Depois de obtidas as pontuações acerca da sede por eles sentida (assim como acerca de outros aspectos), Mansson perguntou aos indivíduos se aceitavam participar numa outra experiência, a qual implicava (foi-lhes dito) permanecer sem água durante um certo período de tempo; forneceu 2 tipos de explicações para justificar esta privação de água:

- a) Na condição de dissonância baixa, disse aos sujeitos que a privação era necessária para que se obtivessem bons resultados, mas que seria de curta duração.
- b) Na condição de dissonância elevada, não forneceu nenhuma explicação e indicou que o período de privação seria longo. Significa isto que os sujeitos aceitavam voluntariamente permanecer com sede por um largo período de tempo, sem qualquer explicação.
- c) Na condição de dissonância moderada, ou a justificação era forte e a privação longa, ou a justificação era fraca e a privação curta.

O pesquisador obteve, ainda, dados referentes a alguns sujeitos que não tinham sido expostos ao tratamento dissonante (condição de controlo) e àqueles que tinham recusado tomar parte na segunda parte da experiência.

Foram, então, examinados diferentes tipos de respostas dos sujeitos para ver se as manipulações cognitivas

---

<sup>75</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 475

<sup>76</sup> *ibid.* p. 486

tenham afectado o impulso/*drive* da sede.

O que se verificou foi que os sujeitos alvo da dissonância elevada, contrastando com os de baixa, apresentavam menos respostas relacionadas com água nas histórias, aprendiam palavras relacionadas com sede mais lentamente, pontuavam-se a si próprios como menos sedentos, e bebiam menos água se lhes fosse dada a oportunidade.

Na condição de controlo, os indivíduos que tinham comido comida salgada beberam mais do que os que não o tinham.

Em resumo: os alvos da condição altamente dissonante forneceram muitos sinais de estarem menos sedentos do que os sujeitos noutras condições. Afigura-se que as pressões cognitivas para explicar este comportamento voluntariamente inconsciente e estranho foi suficientemente forte para interferir com a capacidade das sensações na boca (estímulos fisiológicos) para despertarem o motivo da sede.

(7) A interpretação que uma pessoa dá a um acto também pode realimentar e alterar os estímulos/solicitações que dão, em primeiro lugar, origem à motivação para actuar/realizar. Seguindo um exemplo de Raynor, citado por McClelland<sup>77</sup>, imagine-se um indivíduo perto da reforma, a qual representa o fim de uma carreira. Nessa altura, não há razões para continuar a agir no sentido do alcance da finalidade, pelo que o estímulo social da actividade que dá origem ao incentivo de sucesso declina ou desaparece.

(8) O impulso para agir só é transformado em acção se a oportunidade/situação o permitir. Por exemplo, um rato faminto correrá mais rapidamente através de um labirinto, ou aprenderá mais rapidamente o caminho correcto (para a comida), do que um rato saciado, mas só se houver comida na caixa e o rato puder entrar no labirinto. Ou seja, se queremos prever a força da resposta do rato (movimento no labirinto), é útil conhecer não só quanta fome o animal tem, mas também se ele tem acesso ao labirinto e se, no fim deste, existe comida. A força da resposta é, pois, conjuntamente determinada por uma variável motivacional no organismo e por certas variáveis ambientais.

Da mesma maneira, os indivíduos com elevada cotação no motivo de sucesso terão melhores desempenhos (e esforçar-se-ão mais) do que os possuidores de baixa pontuação - mas só se o ambiente lhes proporcionar o incentivo que constitui uma tarefa moderadamente difícil. Se a tarefa é muito fácil ou muito difícil, eles não trabalham mais fortemente do que os possuidores de baixa cotação: o ambiente não lhes proporciona uma oportunidade de fazerem melhor. Aliás, como já foi referido, os indivíduos humanos têm a capacidade para aprenderem a procurar situações que os põem na presença de um incentivo e, portanto, de lhes proporcionar o prazer que advem de satisfazer uma finalidade inerente a um motivo.

---

<sup>77</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 506

McKeackie contribuiu, também, para melhor compreender o papel da situação ao mostrar que os homens com elevado motivo de poder trabalharão mais (obtem melhores graduações) que os homens com baixa cotação nesse motivo em turmas em que há muitas oportunidades para falar, contrastando com as turmas em que há pouca oportunidade para falar. Temos, pois, que uma variável ambiental (a oportunidade que o professor concede de falar) se combina com uma disposição motivacional para prever o desempenho.

#### 4. Formulação dos objectivos e hipóteses

##### 4.1. Motivos e opções profissionais

Os motivos apresentam-se, claramente, como susceptíveis de afectarem os comportamentos dos indivíduos e, designadamente, as suas escolhas profissionais; tudo parece indicar que tais opções se norteiam pela busca de actividades que disponibilizam os incentivos inerentes aos motivos que compõem o perfil motivacional dos sujeitos.

Assim, resumidamente:

- a) Os indivíduos mais motivados para o **sucesso**<sup>78</sup> tenderão a buscar actividades caracterizadas por dificuldade moderada, em que possam, pessoalmente, ser responsáveis pelos resultados, susceptíveis de lhes proporcionarem *feed-back* (de modo a saberem se, de facto, estão, ou não, a "fazer melhor") e em que possam inovar (uma das maneiras de "fazer melhor").
- b) Os mais motivados para o **poder** tenderão a possuir preferências por posições de influência (cargos de gestão, por exemplo) e de prestígio, buscando tarefas fortemente desafiadoras (e que permitam provocar impacto).
- c) Os mais motivados para a **afiliação** tenderão a procurar actividades que lhes permitam interagir com outros, e a fugir de tarefas (e de comportamentos) que lhes ponham em causa os relacionamentos interpessoais (como é o caso de, pelo menos, certos cargos de gestão).

Em pesquisa que anteriormente tínhamos efectuado<sup>79</sup>, obtivéramos indicações de que o perfil dos alunos de Gestão da Universidade de Aveiro era mais marcadamente orientado para o sucesso e o poder (e menos para a afiliação) do que o perfil dos restantes alunos inquiridos; nessa altura, porém, não foi estabelecida nenhuma

<sup>78</sup> Pode ver-se um pequeno resumo acerca das características dos mais motivados para o sucesso em McClelland, David C., "Characteristics of Achievers", in Davis & Newstrom (eds), *Organizational Behavior- Readings and Exercises*, McGraw-Hill, 1985 (7th edition), pp. 41-2

<sup>79</sup> Rego, Arménio, "Níveis de Motivação e Graus de Desempenho", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/93, pp. 69-82

Assim, parece haver alguma tendência para que os indivíduos mais orientados para o poder levem a cabo acções competitivas e agressivas; todavia, tal inclinação parece ser moderada por determinadas normas sociais de comportamento, levando a que, por exemplo, o motivo tenda a conduzir a comportamentos assertivos e competitivos mais abertamente nos homens do que nas mulheres: a postura abertamente assertiva é, tradicionalmente, mais valorizada (aceite) nos homens do que nas mulheres, pelo que um indivíduo do sexo feminino com elevada cotação no motivo inibirá os seus impulsos competitivos.

Igual papel moderador parece ser exercido pelos valores da classe social a que o indivíduo (percepciona que) pertence.

Se atentarmos no incentivo inerente ao motivo de poder (ter impacto) poderemos perguntar-nos se os mais motivados para o **poder** não tenderão a, perante distintas situações de conflito, agirem diferentemente (com vista à obtenção de tal impacto e à busca e exercício da influência); mas também poderemos questionar-nos sobre se, em função de circunstâncias específicas, ou certas características pessoais (a experiência de vida e/ou antiguidade no trabalho, por exemplo), os indivíduos (por percepcionarem, diferentemente, as melhores maneiras de ter impacto) não canalizarão o seu motivo de poder para diferentes posturas perante o conflito.

Relativamente ao motivo **afiliativo**, a inclinação será para admitir que os indivíduos para ele mais orientados tenderão a ser mais cooperativos e conformistas com os desejos dos outros; McClelland refere, todavia, que os dados disponíveis não permitem obter generalizações muito claras, embora muitos estudos apontem para que os mais afiliativos tendam a evitar o conflito e jogos competitivos (como, por exemplo, a roleta).

A questão que se colocou para o motivo de poder (a do papel moderador de algumas variáveis) poderá, também, colocar-se aqui; ou seja: talvez se possa especular sobre se as tendências dos mais afiliativos, em termos de posturas perante o conflito, não serão moderadas por certas características pessoais e/ou situações, levando a diferentes posturas, conforme as **situações** (de modo a garantir o acesso ao incentivo afiliativo) e/ou conforme as **percepções** (relativas à probabilidade de ser bem sucedido no acesso ao incentivo afiliativo).

No que concerne aos mais motivados para o **sucesso**, os dados existentes são mais escassos; as características que costumam ser-lhes atribuídas poderão, todavia, levar-nos a questionar sobre se o seu maior realismo, a atracção por desafios moderados, a vontade de "fazer melhor" e inovar... não conduzirão a tendências, perante o conflito, mais moderadas (isto é, nem excessivamente competitivas, nem demasiadamente acomodadas).

Toda esta discussão esquece, contudo, a possibilidade de a maneira como as pessoas se colocam perante o conflito resultar, não do motivo predominante no seu perfil, mas da configuração de motivos que o compõem (o perfil). Isto é: não será de admitir que as preferências dos indivíduos resultam de um *mix* das preferências

típicas de cada um dos motivos que compõem o seu perfil motivacional?

#### 4.2.2. Os estilos de gestão do conflito de Thomas

A forma como as pessoas **agem**, em cada momento, não condiz, necessariamente, com as suas atitudes e as suas predisposições interiores estáveis. Assim, por exemplo, podemos ter indivíduos que, sob o ponto de vista da sua personalidade, são passivos e conformistas, mas que, pelo menos em situações particulares, agem de maneira competitiva, assertiva ou agressiva: um indivíduo tendencialmente acomodado e passivo pode (depois de se sentir prejudicado desde há longa data, e perante a "última gota") reagir agressivamente.

Significa isto que a maneira como os indivíduos se comportam, em cada situação, só poderá ser conhecida através do estudo das próprias acções/comportamentos; no entanto, o estudo das características de personalidade pode fornecer algumas indicações sobre a forma como as pessoas **tenderão** a comportar-se. Um dos modelos mais conhecidos acerca das tendências das pessoas no que concerne aos seus estilos preferenciais de gestão do conflito é o de Kenneth Thomas.

Trata-se de um **modelo diádico** (vide figura 1.4.), inserido na categoria dos **modelos processuais**; o resultado do conflito é visto como sendo subsequente ao comportamento das partes, o qual, por seu turno, decorre de 2 fases anteriores do processo:

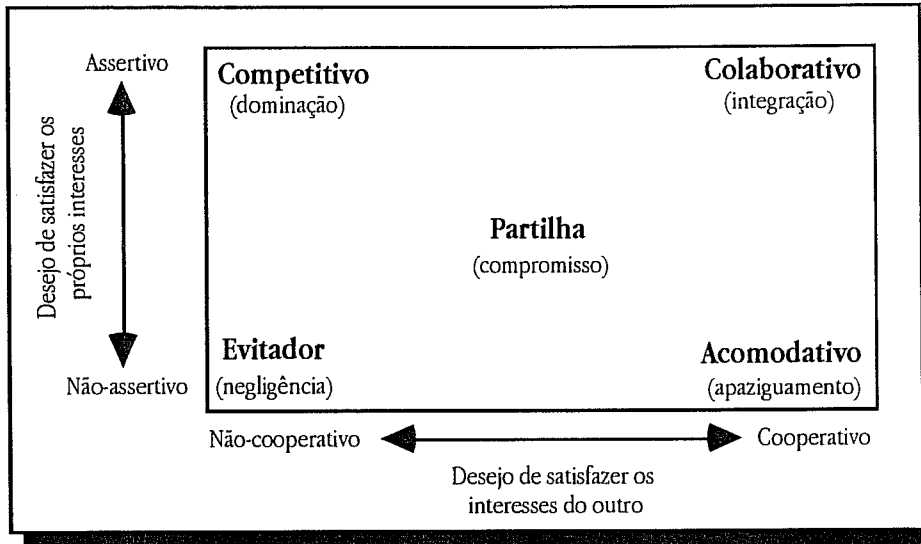
- a) a percepção, por uma das partes, de que a outra **frustra** a satisfação dos seus interesses;
- b) a **conceptualização** da situação de conflito, em que a parte define o conflito em termos dos interesses que julga estarem em jogo, assim como das alternativas possíveis de acção e seus respectivos resultados.

O comportamento - a fase seguinte - tem, contudo, 3 componentes:

- a) As **orientações**, que resultam da forma como se cruzam a força de 2 desejos: o de satisfazer os interesses da outra parte e o de satisfazer os próprios interesses. Uma orientação reflecte uma preferência por um determinado estilo (resultado): **evitamento** (negligência), **acomodação** (apaziguamento), **partilha** (compromisso), **competição** (dominação) e **colaboração** (integração).
- b) Os **objectivos estratégicos**, que têm a ver com a noção que a parte em conflito tem da possibilidade de partilhar/ganhar/perder/integrar os recursos em jogo; essa noção é construída com base na avaliação (que a parte faz) do poder do oponente e da implicação que ele tem na situação ("estará ele disposto a colaborar?"). Esta noção interage com os resultados preferidos (orientação), dando origem a objectivos estratégicos. Assim, uma parte pode preferir a **dominação**; mas, se achar que o seu oponente é muito forte, pode decidir

procurar um qualquer **compromisso**.

Figura 1.4  
Estilos de gestão do conflito



Fonte: Thomas, K.W., "Conflict and Conflict Management", in Dunnette, M. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*", Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976, p. 900<sup>80</sup>

c) As **táticas**, ou seja, as ações que a parte põe em prática para concretizar os seus objectivos estratégicos; assim, a parte pode usar o seu poder referente para "seduzir" o oponente, utilizar o seu poder de recompensa para prometer recompensas, usar o seu poder de especialista para convencer a contraparte, etc.

As 5 orientações propostas por Thomas estão representadas na fig. 1.4 e podem ser descritas, sumariamente, da seguinte maneira:

a) A orientação **competitiva** representa um desejo de satisfazer os próprios interesses a expensas dos interesses do outro; é uma orientação que tende a dar origem a jogos de soma-nula.

b) A orientação **acomodatícia** reflecte um desejo de apaziguamento e de satisfazer os interesses da contraparte; suscita posições de generosidade e auto-sacrifício, por consideração do relacionamento com a outra parte.

c) A orientação de **partilha** significa uma preferência pela moderada (mas incompleta) satisfação de ambas as partes; a parte renuncia a algo para poder obter, em troca, alguma coisa.

<sup>80</sup> Vide, também, Lippitt, Gordon L., "Managing Conflict in Today's Organizations", in Davis, Keith/Newstrom, John W. (eds) *Organizational Behavior: Readings and Exercises*, McGraw-Hill Series in Management (7th edition) 1985, p. 445

d) A orientação **colaborativa** representa um desejo de satisfazer completamente os desejos de ambas as partes - de integrar os seus interesses.

e) A orientação **evitadora** reflecte indiferença pelos interesses de ambas as partes.

A forma como os motivos e estes estilos/orientações se relacionam tem sido pouco estudada, o que nos levou a procurar fornecer algum contributo nessa matéria.

Tendo em conta o que foi referido acerca dos motivos de poder e afiliação (em termos das tendências assertivas, conformistas e evitadoras), assim como a caracterização dos motivos, as nossas hipóteses de trabalho foram as seguintes:

**Hipótese 2.1.** Cada motivo tende a estar mais associado a certos estilos do que a outros; por exemplo, o motivo de poder tenderá a estar mais associado ao estilo competitivo do que o motivo de sucesso; o motivo afiliativo estará mais associado a estilos cooperativos (acomodação e colaboração) do que o motivo de poder.

**Hipótese 2.2.** As constelações de estilos preferidos pelos indivíduos resultam do *mix* de estilos preferidos pelos motivos que compõem o seu perfil motivacional.

**Hipótese 2.3.** A relação entre motivos e preferências pelos estilos é moderada por certas variáveis situacionais (a área funcional do gestor, por exemplo) e por certas características pessoais (o sexo, a experiência de vida, a orientação institucional, por exemplo).

### 4.3. Motivos e desempenho escolar

Diversas pesquisas têm procurado saber em que medida (e em que condições) é que os motivos contribuem para o desempenho escolar dos alunos.

Os dados apontam para que a relação entre o motivo de **sucesso** e a prestação só existe quando o **desafio percebido é moderado** (o que acontece, provávelmente, quando a turma é homogénea - aí, a probabilidade de ser melhor do que os outros é de 50% - e/ou não excessivamente competitiva) e o incentivo disponível é o de sucesso (e não, por exemplo, o afiliativo).

Mas há, também, dados que sugerem que os mais **afiliativos** poderão esforçar-se mais e obter melhores desempenhos quando está disponível o incentivo afiliativo.

Quanto ao motivo de **poder**, pouco se sabe, mas é de admitir que, quando o desafio percebido é elevado, os mais orientados para tal motivo se esforçam mais e obtêm melhores prestações.

As condições ótimas para cada motivo são, contudo, pouco conhecidas. Seria interessante saber, por exemplo, se a **condição socio-económica dos alunos** (interferindo, presumivelmente, no grau de dificuldade que o aluno sente para alcançar bons resultados, assim como no desafio que, em geral, a vida estudantil lhe oferece) afecta a expressão dos motivos em prestação escolar.

Mas também se nos revela potencialmente frutífera a tentativa de saber se algumas condições gerais da turma (espírito mais ou menos competitivo; ambiente mais ou menos afiliativo; heterogeneidade das classificações; dificuldade do curso) exercem, igualmente, esse papel moderador.

As nossas hipóteses foram as seguintes:

**Hipótese 3.1.** Os motivos de sucesso e de poder originarão melhores desempenhos escolares em alunos de proveniências menos abastadas (devido a maiores dificuldades/desafios percebidos).

**Hipótese 3.2.** O motivo de sucesso originará melhor desempenho em turmas mais homogéneas (do ponto de vista das dispersões das classificações e da situação socio-económica dos alunos).

**Hipótese 3.3.** O motivo de poder originará melhor desempenho escolar em cursos considerados difíceis.

**Hipótese 3.4.** O motivo afiliativo gera melhor prestação quando a turma é mais afiliativa (e menos competitiva).

#### 4.4. Motivos e impacto dos gestores junto dos subordinados

##### 4.4.1. O impacto dos gestores junto dos seus subordinados

A medida da eficácia de liderança tem-se revelado uma matéria alvo de diversas abordagens, podendo encontrar-se critérios bastante diferentes (e, até, antagónicos<sup>81</sup>) entre diversos pesquisadores.

• Segundo Yukl, "a medida da eficácia do líder mais comumente usada é a extensão em que o grupo ou organização desempenha as suas tarefas com sucesso e atinge os seus objectivos", usando-se como

<sup>81</sup> Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1989, second edition, p.6

indicadores, por exemplo, o crescimento dos lucros, o incremento das vendas, as quotas de mercado, o ROI, etc.

• Outro indicador comum é, segundo o autor, a atitude dos subordinados/seguidores face ao seu líder.

**Directamente**, tal atitude pode prescrutar-se através do uso de questionários em que se interrogam os subordinados sobre várias matérias:

- em que medida é que o líder satisfaz as suas necessidades e expectativas?

- em que grau é que eles o respeitam e admiram?

- em que medida é que resistem, ignoram ou subvertem as solicitações do líder?

**Indirectamente**, o grau de satisfação e adesão pode ser medido através de indicadores objectivos como, por exemplo, o absentismo, a rotação de pessoal voluntária, as greves, os pedidos de transferência, as sabotagens.

• Mais ocasional é, na perspectiva de Yukl, o uso de medidas como, por exemplo, a coesão da equipa, a cooperação e motivação dos seus membros e a resolução de conflitos entre eles.

McClelland e Burnham<sup>82</sup> utilizaram um critério compósito, tendo obtido as pontuações que os subordinados atribuíram ao clima organizacional (em termos de clareza organizacional e espírito de equipa), as quais se mostraram positivamente correlacionadas com os acréscimos nas vendas.

A verdade é que, segundo Yukl<sup>83</sup>, as diversas abordagens de liderança, embora substancialmente diferentes entre si, apresentam alguns resultados convergentes, sendo que umas das convergências reside no facto de todas elas apontarem para o impacto positivo (na eficácia) das **relações de confiança e lealdade** entre líderes e subordinados, do **poder referente** do líder, do **respeito** que o líder tem pelos seus subordinados, da preocupação do líder com as **necessidades e carreira dos subordinados**, e das **recompensas** justas.

Além disso, vivemos num mundo em que se fala cada vez mais da importância do factor humano, assim como da necessidade de envolver as pessoas para que se possa alcançar a Qualidade Total<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> McClelland, D. C., & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, number 2, March-April 1976, pp. 100-110

<sup>83</sup> Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1989, second edition, pp. 75-6

<sup>84</sup> Vide, por exemplo:

• Balano, Richard M., "The 10 Commandments of Quality", *Quality Progress*, vol. 27, number 1, January 1994, pp. 41-42

• Dale, Barrie/Cooper, Cary, *Total Quality and Human Resources*, Blackwell, 1992

Desai, Mahesh, "Sucess Through Total Quality Commitment", *Quality Progress*, vol. 26, number 11, November 1993, pp. 65-67

• Field, Leonard M., "Achieving Total Quality Through Intelligence", *Long Ranging Planning*, vol. 25, number 1, 1992, pp. 109-115

Ou seja: são diversas as indicações de que o impacto dos gestores junto dos seus subordinados (ao contribuir para os resultados obtidos pela equipa e/ou pela organização) pode constituir um indicador da eficácia do mesmo.

Enveredar por outros indicadores coloca ao estudioso diversas dificuldades; por exemplo:

- As informações sobre o absentismo e a rotação de pessoal nem sempre existem nas organizações e/ou nos departamentos das empresas; além disso, nem sempre os critérios de medida são os mesmos em todas as empresas, dificultando o estabelecimento de comparações entre gestores de diferentes organizações.

- Utilizar dados sobre lucros, vendas, rentabilidades... obriga a, designadamente, estudar empresas idênticas (do mesmo sector, por exemplo); caso contrário, poder-se-ão obter resultados diferentes para diferentes gestores, não por se tratar de indivíduos distintos, mas sim de gestores de diferentes tipos de empresas.

Nós admitimos, assim, que a medição do impacto dos gestores junto dos subordinados (sendo estes a avaliarem o seu Director) poderia fornecer-nos um indicador (não suficiente, mas necessário) da eficácia dos mesmos.

#### **4.4.2. Implicações dos motivos na actividade de gestão**

##### **4.4.2.1. As configurações motivacionais**

O efeito que os motivos dos gestores têm nas suas actividades (e na sua eficácia) tem sido alvo de inúmeras pesquisas, com resultados nem sempre coincidentes.

Uma perspectiva contingencial leva-nos, mesmo, a admitir que cada um dos 3 motivos pode revelar-se importante para a eficácia do gestor em diferentes situações. Cada indivíduo caracteriza-se, porém, pela forma como, nele, se conjugam as cotações nos 3 motivos, pelo que faz mais sentido estudar as configurações motivacionais de gestores e o seu papel na eficácia dos mesmos, do que o papel de cada motivo.

A este respeito, McClelland enfatiza a existência de 3 configurações típicas<sup>85</sup>:

---

• Merron, Keith A., "Creating TQM Organizations", *Quality Progress*, vol. 27, number 1, January 1994, pp. 51-54  
• Saraph, Jayant V./Sebastian, Richard J., "Developing a Quality Culture", *Quality Progress*, September 1993, pp. 73-77  
• Semler, Ricardo, "Une Entreprise sans Chefs", *Harvard-L'Expansion*, Automne 1990, pp. 44-54  
<sup>85</sup> Vide, por exemplo, McClelland, D.C., "Motivational Configurations", in Smith, Charles P. (ed.), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992

a) O "**Síndrome Imperial**", caracterizado por elevada pontuação no motivo de poder (superior à pontuação no motivo afiliativo) e elevada inibição da acção. Trata-se de um perfil aparentemente ligado a um estágio de maturidade psicossocial superior ao do "Síndrome D. Juan", havendo indícios de que, nos homens, está associado à predominância do **Pai** na educação.

Os indivíduos com este perfil exercem, segundo McClelland, um tipo de poder designado de **poder social**, daí advindo maior probabilidade de serem eficazes no exercício de funções de gestão.

b) O "**Síndrome do Conquistador**" (ou "D. Juan"), caracterizado pela elevada cotação no motivo de poder (superior à pontuação no motivo afiliativo) e baixa inibição da acção. Trata-se de um perfil que aparenta estar ligado a um estágio de maturidade psicossocial inferior ao do "Síndrome Imperial", e, nos sujeitos do sexo masculino, à predominância da **Mãe** na educação.

Segundo o autor, os indivíduos com este perfil tendem a exercer um tipo de poder designado de **poder pessoal**, daí advindo baixa eficácia no exercício de funções de gestão (pelo menos em níveis mais elevados de gestão).

c) A configuração "**Enclave Pessoal**", caracterizada por elevadas pontuações nos motivos de poder e afiliação, e baixa inibição da acção, e típica de países como o México e a Itália, onde as empresas familiares paternalistas são bastante comuns.

Segundo McClelland, é possível que os gestores com este perfil sejam bem-sucedidos em países que valorizam, fortemente, a afiliação (ao contrário do que acontecerá, por exemplo, nos EUA, em que a elevada motivação para a afiliação conduz a fazer julgamentos particulares acerca das pessoas, os quais são olhados como indesejáveis).

Atendendo ao facto de o motivo afiliativo se revelar bastante forte em Portugal, nós admitimos a possibilidade de o mesmo assumir papel importante para o impacto dos gestores junto dos seus subordinados, **especialmente em empresas de tipo familiar**. Por outro lado, atendendo à especificidade do nosso tecido empresarial tradicional, nós aventamos a hipótese de gestores com perfil do género "enclave pessoal" serem mais comuns e, até, melhor pontuados (pelos seus subordinados) do que os restantes (especialmente os "D. Juans"). Testar tal hipótese obriga, contudo, à medição de outros atributos (para além dos motivos) dos indivíduos.

#### 4.4.2.2. A inibição da acção/orientação institucional

Um deles respeita à inibição da acção; a medição desta variável tem sido feita através do cálculo do nº de vezes

que a partícula "não" surge no material verbal<sup>86</sup>, quer se trate de discursos, quer se trate de histórias contadas no âmbito de um teste projectivo. Este material nem sempre está disponível e/ou é fácil de obter; concretamente, na medição das características individuais do gestor, não se revela muito prático sujeitá-los a um teste projectivo, sendo de todo o interesse a obtenção de uma medida mais prática, como, por exemplo, um questionário.

Foi isso que procuramos fazer, ao construir escalas tipo Likert, com base nas características que McClelland e Burnham<sup>87</sup> apontaram ao gestor institucional (vide capítulo 2).

O facto de os indivíduos afirmarem concordar com afirmações condizentes com essa orientação institucional não significa, necessariamente, elevada inibição da acção, mas nós admitimos a possibilidade de (na ausência, em termos práticos, de meios que permitem medir a inibição da acção) obtermos um indicador (indirecto) de tal característica.

A nossa hipótese foi a de que, a encontrarmos configurações do género "Enclave Pessoal" e "Síndrome D. Juan", elas apresentariam baixa cotação em "orientação institucional" (ideia concordante com a proposta de McClelland, segundo a qual tais configurações se caracterizam por baixa pontuação em inibição da acção).

#### 4.4.2.3. O maquiavelismo

Uma característica que, por vezes, é associada ao motivo de poder é o maquiavelismo: tendência dos indivíduos para procurarem o controlo sobre outras pessoas através de comportamentos manipuladores e oportunistas. Resumidamente, pode dizer-se que o indivíduo maquiavélico é pragmático, mantém a distância emocional e acredita que **os fins justificam os meios**; "se funciona, use-se" - parece ser o seu lema.

O termo advem de Nicolau Maquiavel<sup>88</sup>, autor de um livro (*O Príncipe*), publicado em 1513, respeitante às maneiras de adquirir poder e manipular as pessoas. De entre as principais linhas-mestras que o autor enfatizou (e que poderíamos reduzir a uma só: **o relativismo moral**), podemos retirar, segundo Greenberg e Baron<sup>89</sup>, os seguintes:

---

<sup>86</sup> Vide McClelland, D.C., "Motivational Configurations", in Smith, Charles P. (ed.), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 92

<sup>87</sup> McClelland, D. C., & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, number 2, March-April 1976, pp. 100-110

<sup>88</sup> Maquiavel, Nicolau, *O Príncipe*, Livros de Bolso Europa-América, 2ª edição, 1976

<sup>89</sup> Greenberg, Jerald/Baron, Robert A., *Behavior in Organizations*, Allyn and Bacon, 1993 (4th edition), p. 200; vide, também, Greiner, Larry E./Schein, Virginia, *Power and Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1988, pp. 70-1

- Quando se lida com pessoas, a arrogância é mais eficaz do que a humildade.
- A moralidade e a ética são para os fracos; as pessoas poderosas sentem-se livres para mentir, enganar, trapacear... de modo a alcançarem os seus propósitos.
- É muito melhor ser temido do que amado.

Se atentarmos na tabela 1.5. ("Os 2 síndromes relacionados com o motivo de poder"), poderemos verificar que existe alguma convergência de características entre os mais maquiavélicos e os possuidores do "Síndrome D. Juan", especialmente no que concerne ao "domínio dos outros pelo simples gosto de dominar", e à tendência para "mentir, trapacear, enganar".

Será que os indivíduos com este perfil motivacional denotam tendências maquiavélicas mais fortes do que outros?

#### **4.4.2.4. A educação parental**

Alguns estudos têm apontado para a possibilidade de o "Síndrome Imperial" e o "Síndrome D. Juan" estarem associados, nos homens, à predominância, na educação, do Pai ou da Mãe, respectivamente.

A recolha de informação a tal respeito obrigaria a uma observação prolongada, no tempo, que permitisse estabelecer a ligação entre, por um lado, o agente educador predominante na educação do indivíduo e, por outro, a sua orientação, para cada um dos motivos, passados muitos anos.

Numa pesquisa do género da que nós pretendíamos realizar, o desejo de obter tal informação seria impraticável. Julgamos, contudo, admissível pensar que, quando adultos, os indivíduos têm consciência de qual o progenitor que mais importância teve na sua educação. Por isso, consideramos que, se os interrogássemos a tal respeito, poderíamos ter, pelo menos, uma aproximação à realidade. A nossa hipótese foi, pois, a de que, tendencialmente, os indivíduos do sexo masculino com perfil motivacional "D. Juan" ou "Imperial" declarariam ter sido, respectivamente, a Mãe, ou o Pai, o agente educador predominante.

#### **4.4.3. A intervenção de variáveis de dificuldade na relação entre os motivos e o impacto dos gestores junto dos subordinados**

O modelo de McClelland propõe, como vimos, que o grau de dificuldade percebida pelos indivíduos interfere na forma como os motivos se expressam em esforços e desempenho na execução das tarefas. Assim,

o grau de dificuldade óptimo para a tradução do motivo de sucesso em maiores esforços e boas prestações parece ser o moderado, desde que o incentivo disponível seja o incentivo de sucesso (porque, se for o afiliativo, são os mais afiliativos a obterem melhores prestações); quanto ao motivo de poder, existem indícios de que é o desafio elevado que o activa e leva os que para ele mais orientados são a esforçarem-se mais na execução das tarefas.

O que nós admitimos foi que a experiência/antiguidade e as habilitações dos gestores interferem na dificuldade percebida pelos mesmos no exercício da sua actividade, afectando, assim, a relação dos motivos dos gestores com as pontuações que os seus subordinados lhes atribuem. Mais especificamente, nós aventamos a hipótese de que os indivíduos com elevadas experiência/antiguidade e habilitações não percebem a existência de um grau de dificuldade suficiente para transformarem a força dos seus motivos de sucesso e poder em maiores esforços e melhores impactos.

#### 4.4.4. As nossas hipóteses de trabalho

Atendendo ao que ficou dito, as nossas hipóteses, para gestores da Região de Aveiro, foram as seguintes:

**Hipótese 4.1.** O motivo afiliativo contribui, positivamente, para o impacto do gestor junto dos seus subordinados, especialmente em empresas de tipo familiar.

**Hipótese 4.2.** A configuração do tipo "Enclave pessoal" (possivelmente caracterizada por elevadas motivações para o poder e a afiliação, baixa cotação na orientação institucional e elevada preferência pelo estilo competitivo) é a que suscita impactos mais positivos; por seu turno, a configuração do tipo "D. Juan" (presumivelmente caracterizada por elevada motivação para o poder, baixa orientação para a afiliação, baixa orientação institucional, elevada preferência pelo estilo competitivo, elevado maquiavelismo, assim como pela predominância da Mãe na educação) originará impactos menos positivos.

**Hipótese 4.3.** A relação dos motivos de sucesso e poder com tal impacto é moderada pela antiguidade/experiência e habilitações dos gestores, presumivelmente porque tais características afectam a dificuldade que eles percebem no exercício da sua actividade.

## Capítulo 2

# Metodologia

### 1. Os instrumentos de medida das variáveis

#### 1.1. A medida dos motivos

A medição dos motivos tem sido realizada através, sobretudo, de 3 métodos:

- a análise de conteúdo das histórias contadas pelos indivíduos, em testes projectivos;
- a aplicação de questionários ou escalas, em que os indivíduos se auto-classificam;
- o método clínico (questionários, entrevistas, testes projectivos, análise do comportamento em jogos...).

Segundo McClelland, o 1º método é o mais adequado<sup>1</sup>, tendo em conta os critérios que uma medida deve satisfazer (vide tabela 1 do anexo I - "A medição dos motivos"). Considera, porém, que se trata de um método muito sensível às influências situacionais (pelo que as histórias têm que ser obtidas em condições de descontração e espontaneidade); por seu turno, o método clínico, apesar de ser mais válido do que os questionários, é muito pouco prático e influenciado por outras variáveis que não, apenas, os motivos. Relativamente aos questionários, o autor advoga que eles são fidedignos, baratos, práticos e proporcionam um bom índice dos valores do indivíduo; todavia, são - afirma - não muito válidos-úteis.

---

<sup>1</sup> Podem ver-se algumas alegadas vantagens da análise de conteúdo em Smith, Charles P., "Introduction: Inferences from Verbal Material", in Smith, Charles P, (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992

Todavia, a questão da validade é colocada, por alguns, numa maneira diferente daquela que McClelland salienta.

Na verdade, o facto de as correlações entre os motivos medidos pelos 2 instrumentos - teste projectivo e questionário - não serem, usualmente, elevadas, pode significar que os questionários não são tão válidos como a análise de conteúdo das fantasias, mas também pode significar o contrário<sup>2</sup> (como parece que advogam os cognitivistas<sup>3</sup>).

Sendo certo que alguns autores insistem nos problemas de validade e fidedignidade das técnicas projectivas<sup>4</sup>, e atendendo a que se revelava de muita dificuldade a aplicação de um teste projectivo a um grande nº de pessoas (e, em especial, a gestores) no mesmo momento (condição importante para que as condições de aplicação do teste fossem as mesmas para todos os sujeitos<sup>5</sup>), restava-nos uma possibilidade: utilizar um questionário, mas não sem antes fazer uma pequena pesquisa que nos pudesse mostrar as relações entre os 2 instrumentos. O nosso 1º estudo teve essa finalidade; a sua descrição encontra-se no anexo I ("A medição dos motivos"), sendo de enfatizar que os resultados nos levaram a optar pelo questionário, devido a 3 razões:

- a) As correlações entre os motivos e as preferências pelos estilos de gestão do conflito pareceram-nos mais válidas quando o instrumento utilizado era o questionário.
- b) A fidedignidade do teste projectivo mostrou-se diminuta, contrariamente à do questionário, a qual, depois de retiradas alguns items, se revelou razoavelmente elevada (a tabela 2.1 - referente aos 304 inquiridos dos nossos outros 2 estudos - confirma o valor obtido).
- c) O questionário afigurou-se-nos como possuidor de uma praticabilidade superior à do teste, especialmente se atendermos ao tempo que este demoraria a aplicar a gestores, assim como à dificuldade em administrá-lo, a todos eles, em condições iguais<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> McClelland advoga a existência de uma alternativa a estas 2 posturas: a de que o teste projectivo e os auto-relatórios denotam pouca correlação entre si devido a medirem coisas diferentes: o teste projectivo mede os motivos "implícitos", e os questionários medem "motivos auto-atribuídos", pelo que a melhor maneira de prever o comportamento reside na combinação dos 2 tipos de motivos (vide McClelland, D.C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel, "How do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 49-72

<sup>3</sup> Vide Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M., *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, volume 2, The Guilford Press, NY, 1990, p. 578

<sup>4</sup> Vide Jesuíno, Jorge Correia, *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, 1987, p. 38

<sup>5</sup> Vide, por exemplo, Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 306

<sup>6</sup> Houve, ainda, um aspecto que, *a posteriori*, nos deu algumas garantias adicionais acerca da validade do questionário. Na verdade, McClelland e outros pesquisadores têm salientado que a relação entre o motivo de sucesso e o desempenho escolar só se faz sentir quando as turmas são homogéneas, pois é nessas circunstâncias que a probabilidade de sucesso é de 50%. Ora (para além de outras convergências encontradas) isso mesmo os nossos dados (relativos ao 2º estudo) sugeriram ... apesar de os motivos serem medidos por um questionário ... e não pela notação das fantasias dos alunos.

Tabela 2.1  
Consistência interna das escalas de medida dos motivos

Items	Coefficiente Alpha de Cronbach (n= 304*)
<p><b>Sucesso</b></p> <p>1 • Obtenho melhores resultados quando as tarefas que me atribuem são bastante difíceis.</p> <p>4 • Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.</p> <p>7 • Corro riscos e gosto que o meu trabalho se veja.</p> <p>10 • Procuo evitar que me atribuem mais responsabilidades.**</p> <p>13 • Procuo desempenhar as minhas funções melhor do que os outros.</p> <p>19 • Quando se trata de discutir tarefas, gosto que me sejam atribuídas as mais difíceis.</p> <p>31 • Quando as dificuldades são muito grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.**</p>	0,70
<p><b>Afiliação</b></p> <p>5 • No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.</p> <p>9 • Considero-me um(a) bom(a) colega de trabalho, com espírito de equipa.</p> <p>12 • Converso, com frequência, com os (as) meus (minhas) colegas, sobre assuntos não directamente relacionados com o serviço.</p> <p>15 • Preocupo-me com os efeitos que as minhas palavras e os meus actos têm sobre os outros.</p> <p>22 • Gosto de ajudar quem está em dificuldades, mesmo que não seja das minhas relações mais fortes, de modo a contribuir para um melhor ambiente de trabalho.</p> <p>27 • Gosto que os outros me digam se o que fiz foi bem ou mal feito, de modo a melhor integrar-me no grupo.</p> <p>30 • Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar nas relações de trabalho.</p>	0,66
<p><b>Poder</b></p> <p>3 • Procuo um papel activo na liderança de um grupo.</p> <p>8 • Encontro-me, com frequência, organizando e dirigindo as actividades dos outros.</p> <p>11 • Procuo alcançar mais controlo sobre os acontecimentos que me rodeiam no trabalho.</p> <p>14 • Quando trabalho em grupo, prefiro estar em posição de comando.</p> <p>17 • Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.</p> <p>24 • Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as pessoas que me permitam vir a poder exercer maior influência.</p> <p>33 • Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.</p>	0,72

\* Inclui: 82 gestores, 43 docentes da Universidade de Aveiro, e 179 alunos de licenciatura desta Instituição.

\*\* Estas questões estão colocadas, no questionário, na inversa, pelo que as respectivas pontuações foram invertidas: o 7 passou a 1 (e vice-versa), o 6 a 2 (e vice-versa)...

\*\*\* Calcularam-se as cotações, para cada motivo, através da soma das pontuações obtidas nas 7 questões respectivas.

## 1.2. A medição das preferências pelos estilos de gestão do conflito

A medida que usamos para medir as tendências das pessoas no que concerne aos seus estilos de gestão do conflito preferidos foi um conjunto de escalas tipo Likert, proposto por Correia Jesuíno<sup>7</sup> (vide anexo V), referente aos 5 estilos de gestão (orientações) que compõem o modelo de Kenneth Thomas<sup>8</sup>: competição, acomodação, compromisso, colaboração e evitamento.

Alguns instrumentos têm sido criados para medir as preferências dos indivíduos por estes 5 estilos. Um deles é o MODE (*Management-of-Differences*) de Thomas-Kilmann, composto por 30 pares de afirmações, devendo o indivíduo escolher um item em cada par. No conjunto dos 30 grupos, cada estilo é confrontado, 3 vezes, com cada um dos outros. Esta natureza do instrumento confere-lhe algumas particularidades:

a) Um indivíduo que, tendencialmente, use, por exemplo, a competição e a colaboração, não consegue obter iguais cotações nos 2 estilos, já que é forçado a escolher, 3 vezes, entre um deles (o menor desequilíbrio será 2-1 ou 1-2).

b) Mesmo que um indivíduo não use nenhum desses 2 modos, obterá, sempre, uma de 3 pontuações : 3-0, 2-1 ou 1-2.

c) Não é possível que um indivíduo seja altamente (ou tenuemente) pontuado em todos os modos/estilos (só existem 30 pontos para repartir por todos eles). Esta inter-relação de cotações impossibilita, segundo Womack<sup>9</sup>, a utilização de diversos procedimentos estatísticos, e torna o instrumento apropriado, na perspectiva de Hicks<sup>10</sup>, apenas para comparações intra-individuais.

Advoga Womack que, contrariamente a este tipo de método, as escalas tipo Likert são mais flexíveis e podem melhor reflectir as verdadeiras preferências de estilos dos sujeitos.

Foi uma dessas escalas de que nos socorremos para realizarmos a nossa pesquisa. A busca da maximização dos coeficientes Alpha de Cronbach levou-nos a retirar alguns items; mesmo assim, os valores alcançados (vide tabela 2.3) não satisfazem o critério de Nunnally<sup>11</sup> (mínimo: 0,80) - especialmente o referente ao estilo

<sup>7</sup> Jesuíno, Jorge Correia, *A Negociação-estratégias e tácticas*, Texto Editora, Lisboa, 1992, pp. 161-2

<sup>8</sup> Thomas, K.W., "Conflict an Conflict Management", in Dunnette, M. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976, pp. 889-935

<sup>9</sup> Womack, Deanna, "Assessing the Thomas-Kilman Conflict MODE Survey", *Management Communication Quarterly*, vol. 1, nº 3, Feb. 1988, p. 326

<sup>10</sup> Cit. por *ibid.*, pp. 326-7

<sup>11</sup> Cit. por *ibid.*, p. 327.

acomodação - embora sejam, em média, superiores, aos obtidos noutros estudos<sup>12</sup>.

Tabela 2.3

Consistência interna das escalas destinadas a medir os estilos de gestão do conflito

Items **	Coefficiente Alpha (n=304*)
<p><b>Evitamento</b></p> <p>7 • Procuro não me envolver.</p> <p>12 • Desisto facilmente.</p> <p>17 • Retiro-me da situação.</p> <p>22 • Ignoro o conflito.</p> <p>24 • Actuo como se os nossos objectivos comuns fossem de importância primária (pouca importância).</p>	0,73
<p><b>Competição</b></p> <p>8 • Insisto numa determinada solução.</p> <p>13 • Tento levar a minha por diante.</p> <p>23 • Imponho a minha solução.</p>	0,66
<p><b>Compromisso</b></p> <p>5 • Procuro um compromisso.</p> <p>10 • Procuro uma solução intermédia.</p> <p>15 • Estou pronto a negociar.</p> <p>20 • Cedo um pouco para receber algo em troca.</p>	0,61
<p><b>Colaboração</b></p> <p>1 • Exponho o problema claramente procurando uma solução.</p> <p>6 • Enfrento abertamente a questão.</p> <p>16 • Encaro o conflito de forma directa.</p> <p>21 • Exprimo claramente o meu ponto de vista.</p> <p>25 • Tomo em consideração ambos os lados do problema.</p>	0,73
<p><b>Acomodação</b></p> <p>4 • Enfatizo os interesses comuns.</p> <p>14 • Atenuo as diferenças.</p> <p>19 • Procuro suavizar as discordâncias.</p>	0,47

\* Inclui os mesmos indivíduos da amostra referida na tabela relativa aos motivos .

\*\* A cotação de cada estilo consiste na média das pontuações das respectivas questões, multiplicada por 10.

No que respeita à validade, afigura-se-nos que o instrumento nos oferece algumas garantias, no que concerne,

<sup>12</sup> Vide tabela 1 in Womack, Deanna, "Assessing the Thomas-Kilman Conflict MODE Survey", *Management Communication Quarterly*, vol. 1, nº 3, Feb. 1988, p. 328

se pela leitura da tabela 2.4. De modo a maximizar o Alpha, procedemos a diversas tentativas de combinação das diferentes questões, mas ele manteve-se, praticamente inalterável, pelo que decidimos manter as 10 questões do questionário original.

Quanto á validade do instrumento, obtivemos algumas indicações favoráveis. Por exemplo, o atributo mostrou-se negativamente correlacionado com o motivo afiliativo, o que faz sentido, se atendermos às características que costumam ser atribuídos a maquiavélicos e afiliativos; exemplificando, ainda: os "Yuppies D. Juans", configuração idêntica ao "Síndrome D. Juan" proposto por McClelland (e cujos possuidores, segundo este autor, têm tendência para usarem a mentira e a trapaça - características que costumam ser atribuídas, também, aos maquiavélicos) denotaram elevada cotação no atributo.

#### 1.4. A medição da orientação institucional *versus* pessoal

A medição da inibição da acção - uma das variáveis definidoras das configurações motivacionais de McClelland - tem sido feita através do cálculo do nº de vezes que a partícula "não" surge no material verbal,<sup>15</sup> quer se trate de discursos, quer se trate de histórias contadas no âmbito de um teste projectivo. Este material nem sempre está disponível e/ou é fácil de obter; concretamente, na medição das características individuais do gestor, não se revela muito prático sujeitá-los a um teste projectivo, sendo de todo o interesse a obtenção de uma medida mais prática, como, por exemplo, um questionário.

Foi isso que tentamos elaborar, partindo das características apontadas ao **gestor institucional** por McClelland e Burnham<sup>16</sup>:

- São orientados para a organização, isto é, sentem-se responsáveis pelo seu fortalecimento.
- Gostam de trabalhar e de fazer coisas de maneira disciplinada.
- Dispõem-se a sacrificar alguns dos seus interesses pessoais em benefício dos da organização.
- Têm um forte sentido da justiça e da equidade.

O resultado foi uma escala tipo Likert (vide anexo VII) com 5 afirmações; o coeficiente Alpha obtido é, contudo, modesto (vide tabela 2.5).

---

<sup>15</sup> Vide McLelland, D.C., "Motivational Configurations", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p.92

<sup>16</sup> McClelland, D. C., & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, number 2, March-April 1976, pp. 100-110

especialmente, às relações encontradas com os 3 motivos (vide capítulo 3 "Resultados"); por exemplo, verificou-se que os estilos acomodativo e colaborativo tendiam a estar associados, positivamente, ao motivo afiliativo; que o estilo competitivo tendia a correlacionar-se positivamente com o motivo de poder, mas negativamente com o afiliativo.

### 1.3. A medição do grau de maquiavelismo

O maquiavelismo é uma característica psicológica que se define, fundamentalmente, por uma **perspectiva cínica do mundo e da natureza humana**. A partir da obra histórica de Nicolau Maquiavel<sup>13</sup>, e com o fito de medir este atributo, Christie e Geis construíram uma escala de atitudes<sup>14</sup> (vide anexo VI), baseando-se em 3 tipos de conceitos (formas de lidar com as pessoas; perspectivas sobre a natureza humana; perspectivas sobre a moralidade).

Tabela 2.4  
Consistência interna da escala de medida do maquiavelismo.

Items	Coefficiente Alpha de Cronbach (n= 304)
1 • A melhor maneira de lidar com as pessoas é dizer-lhes aquilo que elas querem ouvir. 2 • Quando se pede a alguém para fazer alguma coisa, é preferível indicar-lhe as razões reais e não apenas as mais favoráveis. 3 • Confiar inteiramente nos outros leva, muitas vezes, ao aparecimento de problemas. 4 • É difícil atingir os nossos objectivos sem ter, por vezes, que "cortar a direito". 5 • É mais prudente partir do princípio de que a "ocasião faz o ladrão". 6 • Só devemos tomar posições quando estivermos certos da nossa razão moral. 7 • As pessoas são, na sua maioria, boas e amáveis. 8 • Não há desculpa para mentir, seja a quem fôr. 9 • Muitos homens esquecem mais facilmente a morte do pai do que a perda de propriedade. 10 • Dum modo geral, os homens só se esforçam se a isso forem obrigados.	0,49

\* As pontuações obtidas nestas afirmações (colocadas na inversa) foram invertidas: o 7 passou a ser 1 (e vice-versa), o 6 passou a 2 (e vice-versa)...

Foi essa a escala que utilizamos, tendo obtido um grau de consistência interna modesto, como pode constatar-

<sup>13</sup> Maquiavel, Nicolau, *O Príncipe - comentado por Napoleão Bonaparte*, Publicações Europa-América (Livros de bolso), 2ª edição, 1976 (1ª edição: 1972)

<sup>14</sup> Vide Christie, R. /Geis, F.L., *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, 1970; vide, também:

• Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior- Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991 (5th edition), p. 419;  
 • Jesuíno, Jorge Correia, *A Negociação-estratégias e tácticas*, Texto Editora, Lisboa, 1992, p. 419

Quanto à sua validade, os resultados que obtivemos são algo contraditórios; embora a baixa cotação obtida pelos "D. Juans" seja condizente com a baixa inibição da acção imputada, por McClelland, ao "Síndrome D. Juan", o mesmo não se encontra na configuração "Líderes de Enclave" (a correspondente à configuração "Enclave Pessoal" de McClelland).

Tabela 2.5  
Consistência interna da escala de medida da orientação institucional dos gestores

Items	Coefficiente Alpha de Cronbach (n= 82)
1 • A atitude de um gestor que trabalha para o seu engrandecimento pessoal (à custa, por vezes, da própria empresa) parece-me incorrecta. 2 • É louvável e digno de ser seguido o comportamento dos gestores que sacrificam o seu interesse pessoal para o benefício da empresa. 3 • O gestor que se preocupa em ser justo não está a cumprir o seu papel, pois está a misturar a gestão com a moral. 4 • O gestor não deve ser, apenas, gestor; deve ser, também, um cidadão responsável. 5 • Não há nada que justifique que um gestor - lutando para ter sucesso na sua carreira - trate da sua imagem pessoal à custa dos interesses da própria empresa.	0,59

No entanto, o facto de a cotação estar positivamente associada a um maior número de horas de trabalho diário dos gestores é condizente com o auto-sacrifício e orientação para a organização que são apontadas como características dos gestores institucionais.

### 1.5. A medição do impacto dos gestores junto dos seus subordinados

A medida da eficácia de liderança tem-se revelado uma matéria alvo de várias abordagens, podendo encontrar-se critérios bastante diferentes (e até, segundo Yukl, antagónicos) entre os diversos autores. Atendendo a que vivemos num mundo em que se fala cada vez mais na importância do factor humano e na necessidade de envolver as pessoas para o alcance da Qualidade Total<sup>17</sup>, e tendo em consideração que, nesse envolvimento, o

<sup>17</sup> Vide, por exemplo:

- Balano, Richard M, "The 10 Commandments of Quality", *Quality Progress*, vol. 27, number 1, January 1994, pp. 41-42
- Dale, Barrie/Cooper, Cary, *Total Quality and Human Resources*, Blackwell, 1992
- Desai, Mahesh, "Success Through Total Quality Commitment", *Quality Progress*, vol. 26, number 11, November 1993, pp. 65-67
- Field, Leonard M., "Achieving Total Quality Through Intelligence", *Long Ranging Planning*, vol. 25, number 1, 1992, pp. 109-115

gestor pode assumir um papel chave<sup>18</sup>, pareceu-nos pertinente construir uma medida do impacto dos gestores junto dos seus subordinados, a qual tivesse em conta essa capacidade de intervenção.

Servimo-nos, pois, do resumo feito por Yukl<sup>19</sup> acerca dos vários critérios que têm sido usados para medir a eficácia do líder, e construímos um questionário, com escalas tipo Likert, destinado a ser preenchido pelos subordinados dos gestores que inquirimos (vide anexo VIII).

A pertinência do conteúdo do questionário foi reforçado pelos indícios, referidos por Yukl<sup>20</sup>, de que as diversas abordagens da liderança, embora substancialmente diferentes entre si, apresentam alguns resultados convergentes, sendo que uma das convergências residiria no facto de todas elas apontarem para o impacto positivo (na eficácia) das **relações de confiança e lealdade** entre líderes e subordinados, do **poder referente** do líder, do **respeito** que o líder tem pelos seus subordinados, da preocupação do líder com as **necessidades e carreira dos subordinados** e das **recompensas** justas.

A análise da tabela de correlações entre as diversas variáveis levou-nos a admitir a pertinência da análise factorial das componentes principais, atendendo, em especial, ao elevado valor assumido pela estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Todas as variáveis que saturavam<sup>21</sup> mais do que um factor foram eliminadas, pelo que o questionário ficou reduzido a 11 items. Embora essa exclusão tenha afectado, negativamente, a estatística KMO e o teste de esfericidade de Bartlett, ela não pôs em causa a validade da análise factorial das componentes principais.

Testes à validade da análise factorial das componentes principais  
(n= 367)

Estatística KMO = 0,84\*

Teste de esfericidade de Bartlett: 1513.11 (significância: 0,000)

A extracção das componentes principais e o recurso ao critério de Kaiser (vide tabela 2.6 e figura 2.1) apontaram para a retenção de 3 componentes, explicando 63% da variância total.

---

• Merron, Keith A., "Creating TQM Organizations", *Quality Progress*, vol. 27, number 1, January 1994, pp. 51-54  
• Saraph, Jayant V./Sebastian, Richard J., "Developing a Quality Culture", *Quality Progress*, September 1993, pp. 73-77

• Semler, Ricardo, "Une Entreprise sans Chefs", *Harvard-L'Expansion*, Automne 1990, pp. 44-54

<sup>18</sup> Pode ver-se um modelo de associação entre liderança e gestão da Qualidade Total em Waldmann, David A., "A Theoretical Consideration of Leadership and Total Quality Management", *Leadership Quarterly*, vol. 4, number 1, Spring 1993, p. 67

<sup>19</sup> Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1989, second edition, pp. 5-7

<sup>20</sup> *ibid.*, pp. 75-6

<sup>21</sup> O critério de saturação foi o coeficiente de 0,35.

\* Este valor pode ser considerado BOM, segundo Reis, Elizabeth, *Análise Factorial das Componentes Principais: um método de reduzir sem perder informação*. GIESTA, Iscte, 1990, p. 35

Tabela 2.6  
Componentes principais, respectivos valores próprios e variâncias explicadas

Factores	Valores próprios	Porcentagem da variância explicada	
		% simples	% acumulada
Factor 1	4.45	40.5	40.5
Factor 2	1.31	11.9	52.4
Factor 3	1.19	10.8	63.2
Factor 4	0.76	6.9	70.1
Factor 5	0.62	5.6	75.8
Factor 6	0.60	5.5	81.3
Factor 7	0.54	4.9	86.1
Factor 8	0.47	4.2	90.4
Factor 9	0.43	3.9	94.3
Factor 10	0.32	2.9	97.2
Factor 11	0.30	2.8	100

Feita a rotação varimax, a interpretação não se revelou difícil de realizar, dada a consistência encontrada nas componentes (vide tabelas 2.7 e 2.8):

Figura 2.1  
Valores próprios inerentes às componentes

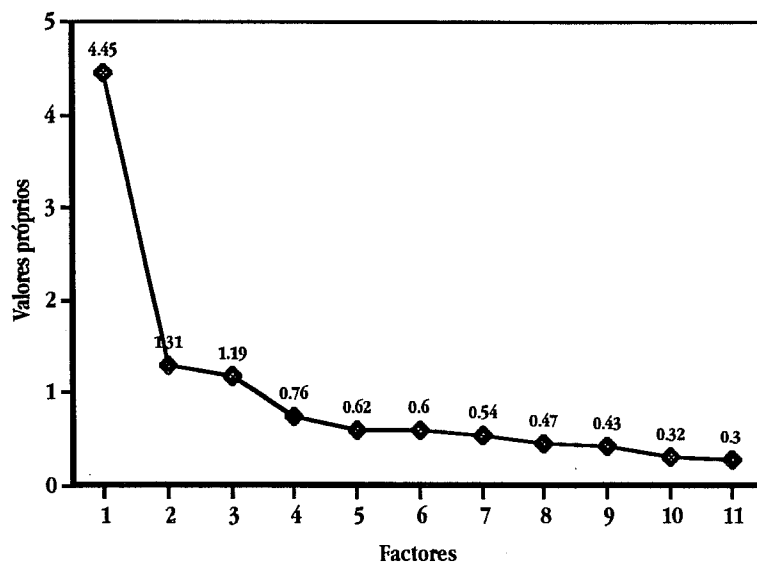


Tabela 2.7  
Contributos das diversas variáveis para cada factor

Variáveis	Contributo das escalas para cada factor		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1.É uma pessoa admirada pelos seus subordinados.	0.71	-0.29	0.28
5.Os seus subordinados fazem tudo o que podem para cumprirem o que ele lhes solicita.	0.77	-0.21	-0.26
7.Os seus subordinados ignoram as suas orientações.	-0.02	0.77	-0.01
8. As recompensas que atribui desmotivam os seus subordinados mais competentes.	-0.24	0.60	-0.18
13.Consegue alcançar ou ultrapassar os objectivos estabelecidos.	0.75	-0.01	0.23
14. A sua saída significaria uma grande perda para a empresa.	0.82	-0.04	0.30
15.É pouco respeitado pelos seus subordinados.	-0.15	0.70	-0.30
16.Os subordinados ignoram as suas solicitações.	-0.19	0.78	-0.13
17. Atribui recompensas a quem, de facto, tem melhores desempenhos.	0.12	-0.13	0.87
19.Os seus subordinados entendem perfeitamente o que ele lhes solicita.	0.83	-0.25	-0.15
20.Os incentivos que atribui aos seus subordinados são, por eles, bastante valorizados e contribuem para a motivação no trabalho.	0.04	0.16	0.76

- As 5 variáveis que mais contribuem para o factor 1 parece definirem o **carácter carismático** do gestor.

- Os 4 itens referentes ao 2º factor apontam para o seu **carácter disfuncional**.<sup>22</sup>

- As 2 afirmações relativas ao factor 3 denotam uma capacidade, por parte do gestor, de "**saber recompensar**" o mérito dos seus subordinados.

<sup>22</sup> Trata-se de um factor que caracteriza negativamente o gestor, pelo que quanto maior a pontuação que lhe é atribuída, maior a sua disfuncionalidade (tal como é percebida pelos seus subordinados), isto é, mais negativo o seu impacto junto dos subordinados.

Tabela 2.8

Factores encontrados: sua interpretação, contribuição que recebem de cada variável e % de variância explicada

Factores	Contributos das variáveis p/ cada factor	% da variância explicada	Alpha de Cronbach* (n=367)
<b>Factor 1: É carismático</b>		<b>40.5</b>	<b>0.86</b>
1.É uma pessoa admirada pelos seus subordinados.	<b>0.71</b>		
5.Os seus subordinados fazem tudo o que podem para cumprirem o que ele lhes solicita.	<b>0.77</b>		
13.Consegue alcançar ou ultrapassar os objectivos estabelecidos.	<b>0.75</b>		
14. A sua saída significaria uma grande perda para a empresa.	<b>0.82</b>		
19.Os seus subordinados entendem perfeitamente o que ele lhes solicita.	<b>0.83</b>		
<b>Factor 2: É disfuncional</b>		<b>11.9</b>	<b>0.75</b>
7.Os seus subordinados ignoram as suas orientações.	<b>0.77</b>		
8. As recompensas que atribui desmotivam os seus colaboradores mais competentes.	<b>0.60</b>		
15.É pouco respeitado pelos seus subordinados.	<b>0.70</b>		
16.Os subordinados ignoram as suas solicitações.	<b>0.78</b>		
<b>Factor 3: Sabe recompensar</b>		<b>10.8</b>	<b>0.73</b>
17. Atribui recompensas a quem, de facto, tem melhores desempenhos.	<b>0.87</b>		
20.Os incentivos que atribui aos seus subordinados são, por eles, bastante valorizados e contribuem para a motivação no trabalho.	<b>0.76</b>		

\* Usando as variáveis que mais contribuem para cada factor

Calculados os factores, a pontuação atribuída a cada gestor resultou da média das pontuações que lhes foram imputadas pelos seus subordinados.

## 2. A constituição das amostras e os procedimentos utilizados para as inquirirmos

Para levarmos a cabo a nossa pesquisa realizamos 3 estudos, sendo que o primeiro se destinou a tentar esclarecer questões de ordem metodológica, não visando satisfazer os objectivos anteriormente apontados.

### 2.1. 1º estudo

O primeiro envolveu 43 alunos da Universidade de Aveiro; a eles foram aplicados o teste projectivo (com

recurso às figuras constantes do anexo II), o questionário para medir os motivos e as escalas detinadas a medir as estratégias perante o conflito. Aos alunos foram, ainda, pedidas informações sobre a sua nota de entrada na Universidade, a sua média actual de curso, e o sexo.

O principal objectivo deste estudo era testar a relação entre 2 métodos de medição dos motivos: procurávamos saber se o questionário que já tínhamos utilizado numa pesquisa anterior (vide anexo IV) se afigurava como instrumento adequado para medir os motivos, pois o teste projectivo<sup>23</sup> é um método mais demorado, delicado e, também por isso, menos prático.

Como pretendíamos medir os motivos de uma amostra de gestores, achamos que utilizar o questionário era mais prático, mas não quisemos avançar sem termos algumas garantias acerca da sua validade e fidedignidade. A descrição do estudo encontra-se no anexo I ("A medição dos motivos").

## 2.2. 2º estudo

O segundo estudo envolveu 179 estudantes de licenciatura da Universidade de Aveiro, assim como 43 professores da mesma Instituição.

A todos eles aplicamos o questionário destinado a medir os motivos, o outro visando medir os estilos de gestão do conflito, e, por fim, o destinado a medir o grau de maquiavelismo. Solicitamos, também, a todos eles, a idade e o sexo; aos alunos pedimos, ainda, as notas de entrada na Universidade, as médias actuais de curso, e alguns dados sobre a situação socio-económica dos pais (vide anexo IX).

Alguns alunos foram inquiridos nas salas de aulas, tendo nós solicitado ao docente respectivo a colaboração, no sentido de as respostas serem obtidas ali mesmo; outros foram inquiridos em aulas nossas; outros, ainda, foram abordados nas restantes instalações da Universidade, sendo as respostas obtidas, igualmente, de imediato.

Quanto aos docentes, inquirimo-los, pessoalmente, nos seus gabinetes. Na maior parte dos casos, esperamos pelas respostas; no entanto, quando tal não se revelou possível, combinamos uma data para fazer a recolha; num nº muito reduzido de situações, os próprios docentes enviaram-nos as respostas através do correio interno da Universidade.

---

<sup>23</sup> Há quem considere a expressão pouco apropriada, devido às suas conotações clínicas e teóricas (Vide Smith, Charles P., "Introduction: Inferences from Verbal Material", in Smith, Charles P., (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 5)

### 2.3. 3º estudo

O 3º estudo envolveu 102 gestores (de Produção, de Marketing, Financeiros, de Recursos Humanos..., isto é, localizados, hierarquicamente, logo abaixo do Director-Geral ou da Administração) de diversas empresas industriais do distrito de Aveiro (vide anexo X), assim como 423 subordinados dos mesmos.

Aos gestores aplicamos os questionários para medir os motivos, os estilos preferenciais de gestão do conflito e o maquiavelismo; aplicamos, também, o questionário destinado a medir o grau de orientação institucional *versus* pessoal dos gestores (vide anexo VII). Solicitamos, ainda, informações sobre o nível de habilitações, antiguidade na empresa, antiguidade no cargo (na empresa e fora dela), antiguidade no exercício de funções de chefia, idade, sexo, estado civil, nº de filhos.

Aos seus subordinados pedimos que preenchessem o questionário destinado à avaliação do seu Director (vide anexo VIII).

Seguimos os seguintes procedimentos:

- a) Dirigimo-nos, pessoalmente, a cada gestor (por vezes, depois de contactos telefónicos ou por fax), explicando as razões da pesquisa; solicitamos-lhe que respondesse aos questionários que lhe propúnhamos e que autorizasse a inquirição dos seus subordinados directos.
- b) No caso de a resposta ser positiva, entregávamos um envelope, donde constava uma carta (assinada) explicativa da pesquisa, uma cópia do questionário que pretendíamos aplicar aos seus subordinados, os questionários que pretendíamos que eles preenchessem e um envelope para os colocarem depois de preenchidos. Sempre que isso se revelou possível, esperamos pelo preenchimento dos questionários; nos outros casos, foi combinada uma data para levantamento dos mesmos.
- c) Sempre que a autorização de abordagem dos subordinados era concedida, pedíamos que nos fosse dada a possibilidade de falar directamente com cada um deles; fornecíamos, então, as explicações do que pretendíamos e entregávamos um envelope, o qual continha uma pequena carta (assinada) explicativa da pesquisa, o questionário (acerca do respectivo Director) que lhes pedíamos que preenchessem, um envelope para colocarem esse questionário preenchido e uma folha onde era chamada a atenção para a necessidade de o envelope nos ser entregue fechado e directamente a nós. Sempre que isso era possível, esperávamos pelo preenchimento, e recebíamos o envelope naquela altura; caso contrário, marcávamos uma data para o levantamento.

Com estas precauções queríamos garantir o anonimato dos subordinados, pois, caso contrário, as suas respostas poderiam ser enviesadas. Mesmo assim, alguns questionários foram-nos entregues vazios, outros

não mencionavam o nome do director a que se reportavam, e outros tinham chamadas de atenção, procurando alertar para que o anonimato não estava garantido.

d) Para cada gestor procuramos inquirir todos os seus subordinados directos; sempre que esse número era superior a 6, escolhíamos 6 aleatoriamente; não consideramos gestores com um nº de subordinados directos inferior a 3; esse limite foi estabelecido tendo em conta o critério usado por McClelland e Burnham na pesquisa relatada em "The Power is the Great Motivator"<sup>24</sup>. Sempre que, por falta de respostas, ficámos com menos de 3 respondentes para o gestor, este não foi considerado, o que reduziu a nossa amostra para 82 gestores, apreciados por 367 subordinados.

---

<sup>24</sup> McClelland, D. C., & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, number 2, March-April 1976, pp. 100-110



## Capítulo 3 Resultados

### 1. Comparação entre o teste projectivo e o questionário

A comparação da fidedignidade e validade do questionário e do teste projectivo tinha como objectivo assegurar-nos de que o questionário que pretendíamos usar para medir os motivos era suficientemente adequado. Tratando-se de uma questão de natureza metodológica, a sua análise foi remetida para anexo (vide anexo I - "A medição dos motivos"); aqui cabe relevar, apenas, o seguinte:

a) No que respeita à fidedignidade do teste projectivo, a nossa ideia inicial era a de comparar as cotações atribuídas pelos alunos às histórias com as pontuações por nós imputadas; como é referido no Anexo I, não foi possível levar a cabo tal trabalho, pelo que a nossa análise consistiu em dividir as 7 histórias em 2 metades e, a partir daí, calcular as correlações entre as cotações obtidas em cada metade; os valores obtidos são relativamente modestos, quaisquer que sejam as histórias que compõem cada metade.

Já no que concerne ao questionário, os valores do coeficiente Alpha de Cronbach são relativamente elevados, o que parece denotar maior fidedignidade deste instrumento.

b) Para avaliarmos a validade dos 2 métodos, procuramos:

- ver qual a correlação entre as pontuações, de cada motivo, obtidas por cada um dos 2 instrumentos;
- ver como se correlacionavam os motivos, medidos por meio de cada um dos instrumentos, com os estilos de gestão do conflito e com a prestação escolar.

As correlações, para cada motivo, entre as cotações obtidas por cada um dos 2 instrumentos são relativamente baixas (e, no caso do motivo afiliativo, negativas), o que dificulta a obtenção de qualquer conclusão acerca da validade dos 2 métodos.

Também no que respeita à relação entre motivos e estilos preferenciais de gestão do conflito, os resultados são diferentes conforme se usa a pontuação obtida no teste projectivo ou a obtida no questionário.

Já no que concerne à relação entre os motivos e a prestação escolar, os 2 instrumentos fornecem indícios semelhantes, levando a crer que os motivos de sucesso e de poder contribuem positivamente para o aproveitamento escolar, o oposto ocorrendo com o afiliativo..

Por outro lado, qualquer dos instrumentos nos hierarquiza os motivos pela mesma ordem : em primeiro lugar a afiliação, depois o sucesso, e, por último, o poder. E isto continua a ser válido mesmo quando calculamos as cotações para cada um dos sexos: a ordenação dos motivos é a mesma, independentemente do método utilizado.

É de notar que, já em pesquisa anterior, o motivo de poder aparecia em último lugar, qualquer que fosse o instrumento utilizado, o que parece sugerir algo que outras pesquisas já apontaram: a pequena importância do motivo de poder em Portugal (e do elevado peso do motivo afiliativo).

## 2. Motivos e opções profissionais

A noção segundo a qual os motivos interferem nas opções profissionais dos indivíduos - ou, em termos mais gerais, nas actividades profissionais que escolhem/exercem - recebe algum suporte no nosso estudo; já em pesquisa anterior tínhamos obtido indícios (corroborando, diga-se, a pesquisa existente na matéria) de que os alunos de Gestão detinham, em média, um perfil motivacional inverso do perfil dos alunos de outras áreas.

A Tabela 3.1 parece confirmar esses indícios, sugerindo, inclusive, que **quem escolhe licenciaturas em Gestão se assemelha aos que já exercem funções de gestão empresarial**; na verdade, quer os 82 gestores por nós inquiridos, quer **os alunos da licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial**

apresentam as mais elevadas motivações para o sucesso e o poder, mas as mais baixas orientações para a afiliação; mesmo os alunos de uma licenciatura mitigada (Gestão e Planeamento em Turismo) apresentam essa tendência no que concerne aos motivos de sucesso e poder. A sobreposição dos perfis destas 3 sub-amostras volta a manifestar-se nas **baixas pontuações obtidas na preferência pelo estilo evitamento**, e nas relativamente elevadas cotações nos estilos competitivo, compromisso e colaboração (isto é, em assertividade e cooperação).

Tabela 3. 1

Motivos, estilos de gestão do conflito e maquiavelismo  
- médias comparativas dos alunos, docentes e gestores -

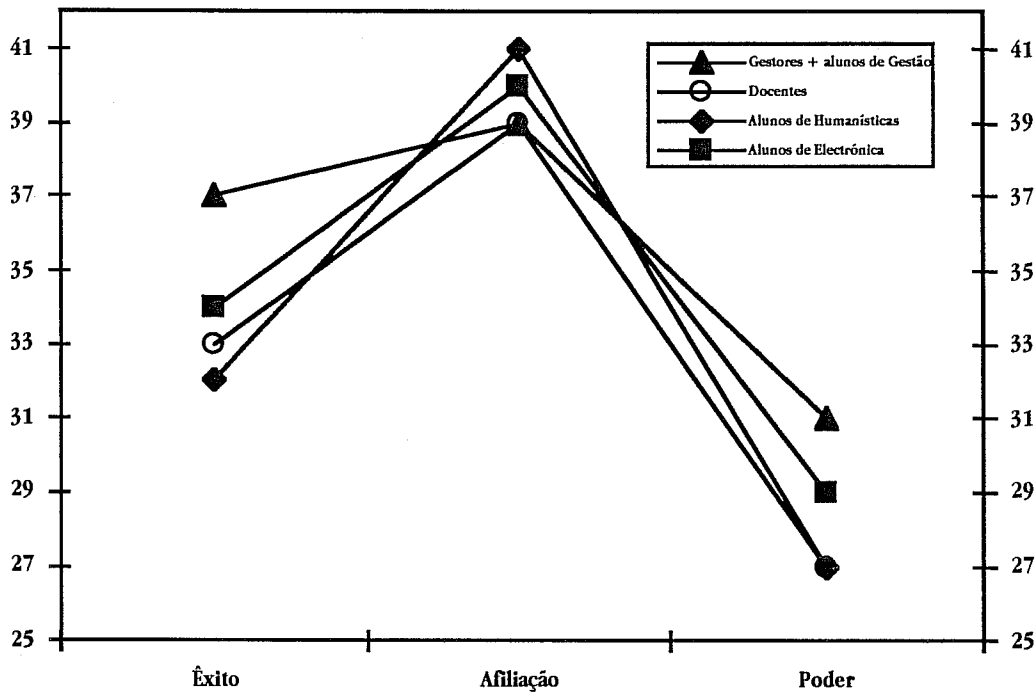
Variáveis	Gestores (N=82)	Alunos + docentes						Total (n= 222)
		Docentes (N=43)	Eng <sup>a</sup> Gestão Industrial (N=72)	Gestão e Plan. em Turismo (N=27)	Ensino de Línguas (N=28)	Planeam. Regional e Urbano (N=24)	Eng <sup>a</sup> Electrónica (N=28)	
Sucesso	38,7	33,2 -	36,7 +	35,1 +	31 -	32,3 -	34,4 =	34,3
Afiliação	39,4	39,4 =	39,1 -	40,7 +	41,3 +	40,3 +	37,6 -	39,7
Poder	31,3	27 -	30,8 +	29,1 +	27,1 -	27,1 -	28,6 =	28,7
Evitamento	16	20 =	17 -	19 =	19 =	19 =	21 +	19
Competição	30	27 -	31 =	31 =	27 -	30 =	30 =	30
Compromisso	33	34 =	35 +	35 =	30 -	32 =	32 =	33
Colaboração	45	42 =	43 =	42 =	42 =	42 =	41 =	42
Acomodação	35	34 =	35 =	36 +	33 =	33 =	34 =	34
Maquiavelismo	26,2	28,1 +	26,9 -	27,1 =	26,4 -	24,9 -	28,2 +	27,3

Nota: os sinais +, - e = assinalam a comparação com as médias totais

Em oposição a estas tendências surgem-nos os alunos de "Humanísticas" (Ensino de Línguas; Planeamento Regional e Urbano), os quais apresentam **perfis inversamente simétricos ao perfil dos indivíduos da área da gestão**; além disso, as pequenas pontuações no estilo competitivo, em maquiavelismo e em poder, assim como a elevada necessidade de afiliação, parece sugerirem uma personalidade mais "inocente".

Os alunos de Electrónica (muitos deles potenciais gestores na sua área; e todos eles frequentadores, na licenciatura, de disciplinas de Gestão) apresentam um perfil "gestionário" mais atenuado, mas que não deixa de ser inverso do perfil dos alunos de "Humanísticas"; por outro lado, o facto de as cotações na preferência pelo **estilo evitamento serem elevadas**, conjugado com uma baixa necessidade de afiliação, pode indiciar uma personalidade algo calculista e pouco afiliativa, o que, aliás, é verosímil numa actividade que envolve, sobretudo, manipulação de coisas e de cálculos.

Figura 3. 1  
Perfis motivacionais  
Comparação entre indivíduos de diversas áreas profissionais



Veja-se, ainda, o caso dos docentes universitários, que denotam possuir um perfil idêntico ao dos alunos de Ensino de Línguas; deve registar-se, contudo, que se trata de docentes provenientes de diversas áreas, podendo o respectivo perfil médio resultar de uma miscelânea de perfis; é possível que, por exemplo, se tivéssemos inquirido, apenas, professores da área da Gestão, o perfil resultante se aproximasse do perfil dos Gestores e alunos de Gestão.

De qualquer modo, é interessante constatar que indivíduos (docentes) que, *a priori*, têm impacto sobre outras pessoas (os alunos e a sociedade, em geral) denotem uma força no motivo de poder bastante baixa.

Por fim - e para reforçar o que assinalamos - convem notar que (vide Tabela 3. 2) os alunos de "Humanísticas" (Ensino de Línguas e Planeamento Regional e Urbano) não divergem, significativamente, entre si em qualquer das variáveis estudadas; algo idêntico ocorre quando da comparação entre os alunos das 2 licenciaturas em Gestão; e note-se como o grupo dos docentes só diverge dos grupos de Gestão.

Tabela 3. 2

Variáveis que distinguem, significativamente\*, docentes e alunos (de vários cursos de licenciatura) (n=304)

	Docentes	Alunos de EGI	Alunos de GPT	Alunos de ens. línguas	Alunos de PRU	Alunos de Eng <sup>a</sup> Elect.
Alunos de EGI	Sucesso Poder Evitamento Competição	•				
Alunos de GPT	Competição		•			
Alunos de ens. línguas		Sucesso Afiliação Poder Competição Compromisso	Sucesso Competição Compromisso	•		
Alunos de PRU		Sucesso Poder	Sucesso		•	
Alunos de Eng <sup>a</sup> Elect.		Sucesso Evitamento	Afiliação	Sucesso Afiliação	Afiliação	•

\* Teste Sheffé (de comparações múltiplas), para um nível de significância de 0,05

### 3. As diferenças, entre os sexos, nos motivos e nas preferências estilos de gestão do conflito

A nossa pesquisa também parece indicar que, em termos gerais, homens e mulheres só diferem, significativamente, no motivo afiliativo, havendo a tendência para que os homens sejam menos afiliativos do que as mulheres (veja-se a muito pequena diferenças nos outros 2 motivos).

Todavia, uma análise mais cuidada da Tabela 3. 3 sugere que, **nas actividades tradicionalmente "próprias" de cada sexo, os perfis médios fogem a essa tendência.** Assim:

a) **Os homens que optam pelo Ensino de Línguas** (terreno tradicionalmente reservado a/escolhido por mulheres, o que é reflectido pelo nº de pessoas de cada sexo na amostra ) **são os que apresentam das mais baixas cotações nos motivos de sucesso e poder (e a mais alta em afiliação), denotando uma personalidade "feminina"<sup>1</sup>** (também visível na baixa cotação no estilo competitivo); algo idêntico ocorre com os outros alunos de "Humanísticas" (Planeamento Regional e Urbano), embora o

<sup>1</sup> Utilizando uma terminologia próxima da de Hofstede, sobre culturas nacionais.

motivo afiliativo continue, aí, a pender para as mulheres; veja-se que é nessas 2 áreas "humanísticas" que os **homens apresentam a mais baixa cotação na preferência pelo estilo competitivo** (mais baixa, até, do que a das mulheres).

Tabela 3. 3  
Motivos, preferências pelos estilos de gestão do conflito e maquiavelismo  
- comparação das médias de cada sexo -

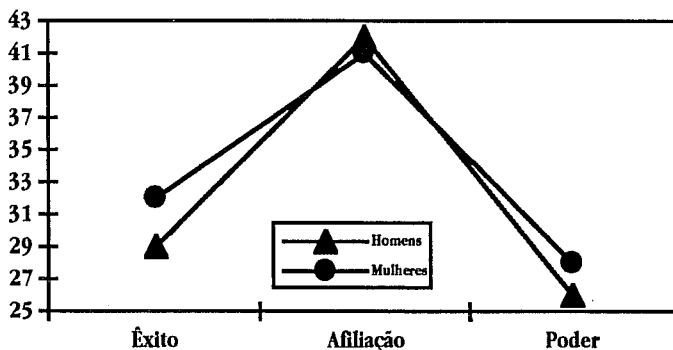
	Gestores		Alunos + Profs													
	H (76)	M (6)	Total		Profs		EGI		GPT		Líng.		PRU		Eng.E	
			H (105)	M (132)	H (24)	M (19)	H (36)	M (25)	H (4)	M (23)	H (7)	M (23)	H (5)	M (19)	H (26)	M (2)
Sucesso	38,2	44,2	34,2	34 =	33,6	32,7	36,2	36	37,5	34,7	29	31,7	30,6	32,8	34,1	38
	.	+	=		+	-	=	=	+	-	.	+	.	+	-	+
Afiliação	39,4	39,7	38,6	40,1	39,1	39,8	37,3	40,3	40,8	40,7	41,6	41,2	38,4	40,8	38,1	32
	=	=	.	+	.	+	.	+	=	=	+	-	.	+	+	.
Poder	31	35,8	29	28,7	27,4	26,5	31,6	30,8	25,8	29,7	26	27,5	23,4	28,1	28,7	27
	.	+	+	-	+	-	+	-	.	+	.	+	.	+	+	-
Evitamento	16	12	19	19	20	21	17	18	22	19	19	18	20	19	21	26
Competição	30	32	30	30	28	26	33	30	24-	33+	25	27	24	32	30	31
Compromisso	34	31	34	32	36	32	35	34	40	34	30	30	32	32	33	25
Colaboração	44	48	42	42	42	42	43	42	41	43	40	42	40	42	42	31
Acomodação	35	38	34	34	35	33	35	35	38	36	29	35	30	34	34	26
Maquiavelismo	26,2	25	27,8	26,9	29	26,8	26,6	27,4	27,5	26,9	27,4	26	.	.	27,9	32

A cheio: as médias, de cada sexo, são significativamente diferentes (para p= 0,05)

Os sinais +, - e = significam a posição das pessoas desse sexo relativamente ao outro

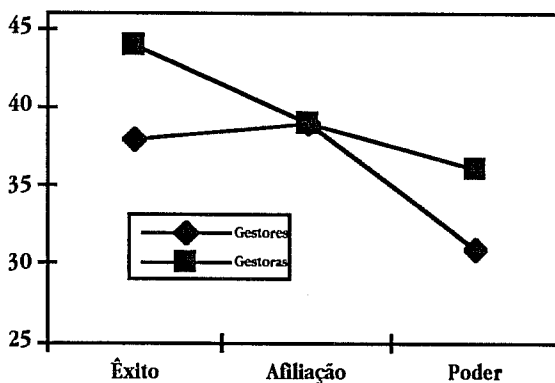
A sombreado estão as situações em que as pessoas desse sexo têm uma média "estranha" à média desse sexo, em geral.

Figura 3. 2  
Comparação dos perfis motivacionais de homens e mulheres do curso de Ensino de Línguas



b) **As mulheres que exercem funções de gestão** (terreno reservado, tradicionalmente, a homens - o que não deixa de ser reflectido pelo pequeno nº delas na amostra de gestores), por seu turno, **têm um perfil mais "masculino" do que, em média, os próprios homens**; mesmo as que não exercem tal actividade, mas frequentam cursos de Gestão (Eng<sup>a</sup> e Gestão Industrial e Gestão e Planeamento em Turismo), possuem um perfil relativamente próximo do dos homens; e isso não deixa de ser reflectido nas cotações obtidas na preferência pelo estilo competitivo.

Figura 3. 3  
Comparação dos perfis motivacionais de gestores e gestoras



Se é certo que as tendências "masculinas" nas mulheres destes cursos não são tão evidentes quanto as existentes nas mulheres gestoras, também é verdade que se trata de pessoas com idades diferentes, com educações recebidas em tempos diferentes: as mais novas (as alunas) num tempo em que a defesa da igualdade entre sexos é apanágio de quase toda a gente. É possível que as mulheres mais velhas (as gestoras), **para** optarem (ou **por** optarem?) por actividades mais "masculinas", tivessem que possuir um perfil motivacional mais "masculinizado" do que os próprios homens; podemos imaginar que, apenas, as mulheres com esse perfil bem vincado se predispuham a buscar e exercer essas funções de gestão; podemos lançar a hipótese de que só com esse perfil conseguiam singrar nessas actividades (mais "próprias" de homens).

c) As 2 **alunas que optaram pelo curso de Eng<sup>a</sup> Electrónica** (nº muito reduzido que dificulta, obviamente, as generalizações) **apresentam, igualmente, um perfil pouco "feminino"**: têm, em média, a mais baixa pontuação no motivo afiliativo (mais baixo, até, do que os alunos desse curso), e a 2<sup>a</sup> mais elevada cotação em motivação para o sucesso (bastante e significativamente mais elevada do que a cotação dos seus colegas masculinos).

Se olharmos para as restantes variáveis que são analisadas na Tabela 3. 3, podemos verificar que se trata de mulheres bastante maquiavélicas, pouco acomodadas e colaborativas, direccionadas para o sucesso...mas que são pouco competitivas e altamente evitadoras; embora com as cautelas que aconselha o pequeno nº,

parece-nos verosímil admitir que estamos em presença de mulheres pouco afiliativas, e que, por terem elevada necessidade de sucesso, optaram por áreas onde possam singrar sem grande interação social.

#### 4. Motivos, estilos de gestão do conflito e maquiavelismo

##### 4.1. Como cada motivo se associa a certos estilos e ao maquiavelismo

Um dos objectivos do nosso estudo era o de saber como os motivos se repercutiam nas preferências pelos estilos de gestão do conflito.

Os resultados que obtivemos com a amostra de professores e alunos não diferem, em quase nada, dos que viemos a obter com a amostra de gestores<sup>2</sup>, como se pode constatar pela leitura das Tabelas 3.4 a 3.9.

Essas tabelas não apresentam resultados para todos os diferentes cursos de licenciatura, pois não encontramos, em geral, diferenças dignas de registo entre as tendências por eles denotadas.

Se atentarmos na Tabela 3.4, a principal dissonância que encontramos na relação entre o motivo de sucesso e os estilos de gestão do conflito reporta ao estilo compromisso (e, também, em parte, à acomodação), o qual parece não estar associado a este motivo quando se trata de pessoas que optam pelas áreas da Gestão (alunos e gestores) - mas em que, na generalidade, acontece o contrário.

Tabela 3.4  
Correlações entre o motivo de sucesso e as preferências pelos estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo

	Gestores (82)	Docentes (44)	Alunos Total (176)	Alunos de Gestão (EGI + GPT) (99)	Alunos de ensino de línguas (28)
Afiliação	0,12	<b>0,35</b>	<b>0,13</b>	0,15	0,19
Poder	<b>0,56</b>	<b>0,53</b>	<b>0,46</b>	<b>0,36</b>	0,27
Evitamento	<b>-0,23</b>	<b>-0,47</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,44</b>	<b>-0,46</b>
Competição	0,11	-0,06	0,1	-0,03	-0,19
Compromisso	<b>-0,06</b>	<b>0,36</b>	<b>0,24</b>	<b>0,03</b>	<b>0,09</b>
Colaboração	<b>0,23</b>	<b>0,4</b>	<b>0,36</b>	<b>0,28</b>	0,15
Acomodação	0,14	0,16	<b>0,12</b>	<b>0,03</b>	<b>-0,08</b>
Maquiavelismo	<b>-0,21</b>	0,008	-0,09	0,08	-0,35

A cheio: coeficientes estatisticamente significativos (para  $p=0,05$ ).

A sombreado: excepções à "regra"

<sup>2</sup> Para facilitar a explanação, apresentaremos, aqui, alguns dados referentes aos gestores (3º estudo), embora essa amostra seja tratada, individualmente, noutra secção.

Poder-se-ia pensar que existem variáveis inerentes às pessoas que optam pela Gestão que as leva a não orientarem o motivo de sucesso para esse estilo preferencial; todavia, algo idêntico se encontra nos alunos de Ensino de Línguas, pelo que talvez seja mais natural atribuir a divergência ao acaso ou a variáveis que não conseguimos diagnosticar. Para além de tudo, as divergências são pequenas, já que os coeficientes positivos são, apenas, moderados (vide Tabela 3. 4) e a análise das diferenças de médias entre os mais e os menos orientados para o sucesso sugeriu que essas divergências eram nulas ou muito pouco vincadas (tabela 3. 5).

Tabela 3. 5

Relação entre o motivo de **sucesso** e as preferências pelos estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo -comparação das médias dos mais e dos menos motivados para o sucesso -

	Gestores		Profs		Alunos					
	+ Êx (70)	- Êx (12)	+ Êx (19)	- Êx (24)	Total		Alunos de Gestão		Alunos de Línguas	
					+ Êx (90)	- Êx (86)	+ Êx (66)	- Êx (33)	+ Êx (7)	- Êx (21)
Afiliação	40 +	39 -	41 +	38 -	40 +	39 -	40 +	38 -	43 +	40 -
Poder	32 +	28 -	29 +	25 -	31 +	27 -	31 +	28 -	28 +	27 -
Evitamento	15 -	19 +	17 -	22 +	16 -	21 +	17 -	20 +	15 -	20 +
Competição	31 +	27 -	28 +	27 -	30 =	30 =	31 =	31 =	24 -	27 +
Compromisso	31 -	35 +	36 =	36 =	35 +	32 -	35 +	34 -	31 +	30 -
Colaboração	45 +	44 -	45 +	40 -	44 +	41 -	44 +	41 -	42 =	42 =
Acomodação	35 =	35 =	35 +	34 -	35 +	34 -	36 +	35 -	31 -	34 +
Maquiavelismo	25,5 -	28,6 +	27,4 -	28,6 +	26,6 -	27,1 +	27 =	27 =	25,3 -	26,7 +

A cheio: existem diferenças significativas (para  $p=0,05$ ) entre os mais e os menos orientados para o sucesso.

Os sinais +, - e = significam a posição relativa, na variável, dos mais *versus* os menos orientados para o sucesso.

A sombreado: diferença que foge à "regra".

Quanto ao maquiavelismo, não se encontra relação totalmente estável com o motivo de sucesso, embora pareça haver uma pequena tendência para que a associação seja nula ou negativa.

Analisando, agora, o **motivo afiliativo**, podemos dizer que os dados sugerem a inexistência, em geral, de divergências entre gestores, professores e alunos, no que respeita à sua (do motivo) associação com os diferentes estilos de gestão do conflito (vejam-se Tabelas 3.6 e 3.7). Até mesmo no que concerne ao maquiavelismo, os coeficientes aparentam uma razoável estabilidade, sugerindo que os mais afiliativos são menos maquiavélicos do que os restantes; este resultado não se nos afigura estranho, pois **é natural que pessoas muito maquiavélicas não tenham uma predisposição interior para a interacção genuína/"pura" com os outros** (ou vice-versa).

Tabela 3. 6

Relação entre a afiliação e as preferências pelos estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo - coeficientes de correlação -

	Gestores (82)	Docentes (44)	Alunos	
			Total (176)	Alunos de ens. línguas (28)
Sucesso	0,12	0,35	0,13	0,19
Poder	0,05	0,26	-0,08	-0,09
Evitamento	-0,09	-0,28	-0,22	0,13
Competição	-0,21	-0,04	-0,18	-0,3
Compromisso	0,26	0,37	0,1	0,08
Colaboração	0,21	0,4	0,25	0,28
Acomodação	0,39	0,47	0,28	0,08
Maquiavelismo	-0,19	-0,27	-0,12	-0,33

A cheio: coeficientes estatisticamente significativos (para  $p=0,05$ ).

A sombreado: as associações que fogem à "regra"

Anoto-se, contudo, a associação positiva, nos docentes, entre os motivos de poder e afiliativo, assim como a tendência dos alunos de Ensino das Línguas mais afiliativos para não recusarem o evitamento (como acontece com as restantes sub-amostras).

Tabela 3. 7

Relação entre o motivo **afiliativo** e as preferências pelos estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo - médias comparativas dos mais e dos menos afiliativos -

	Gestores		Docentes		Alunos		Ensino de línguas	
	+ Afil (41)	- Afil (41)	+ Afil (23)	- Afil (20)	+ Afil (96)	- Afil (80)	+ Afil (20)	- Afil (8)
Sucesso	38,9 +	38,4 -	34,6 +	31,6 -	35 +	33,8 -	31,8 +	29 -
Poder	31,3 =	31,3 =	28,7 +	25,1 -	28,9 =	29 =	27,3 +	26,8 -
Evitamento	15 -	16 +	18 -	22 +	18 -	20 +	19 +	17 -
Competição	28 -	32 +	27 =	27 =	29 -	31 +	26 -	28 +
Compromisso	35 +	32 -	36 +	32 -	33 =	33 =	30 =	30 =
Colaboração	46 +	44 -	45 +	40 +	43 +	41 -	43 +	40 -
Acomodação	36 +	34 -	37 +	32 -	35 +	33 -	34 +	32 -
Maquiavelismo	25,4 -	26,9 +	26,6 -	29,8 +	25,9 -	27,9 +	25,3 -	29 +

A cheio: existem diferenças significativas (para  $p=0,05$ ) entre os mais e os menos afiliativos

Os sinais +, - e = significam a posição relativa, na variável, dos mais *versus* os menos afiliativos.

A sombreado: diferença que foge à "regra".

Tabela 3. 8

Correlações entre o motivo de **poder** e as preferências pelos estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo

	Gestores (82)	Docentes (44)	Alunos	
			Total (176)	Alunos de Gestão (99)
Sucesso	0,56	0,53	0,46	0,36
Afiliação	0,05	0,26	-0,08	-0,13
Evitamento	-0,16	-0,27	-0,25	-0,14
Competição	0,32	0,28	0,53	0,59
Compromisso	0,06	0,38	0,2	-0,06
Colaboração	0,24	0,31	0,22	0,12
Acomodação	0,14	0,26	0,1	0,05
Maquiavelismo	-0,09	0,23	0,09	0,25

A cheio: coeficientes estatisticamente significativos (para  $p=0,05$ ).

A sombreado: as associações que fogem à "regra"

Tabela 3. 9

Relação entre o motivo de **poder** e as preferências pelos estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo -comparação das médias dos mais e dos menos motivados para o poder -

	Gestores		Docentes		Alunos		Gestão	
	+ Po (55)	- Po (27)	+ Po (15)	- Po (28)	+ Po (87)	- Po (89)	+ Po (59)	- Po (40)
Sucesso	39,5 +	36,9 -	36,2 +	31,6 -	36,3 +	32,6 -	37 +	35,2 -
Afiliação	39,5 =	39,3 =	40,7 +	38,7 -	39,3 -	39,8 +	39,2 -	40 +
Evitamento	15 =	16 =	18 -	21 +	18 =	19 =	18 =	17 =
Competição	31 +	28 -	30 +	26 -	33 +	27 -	34 +	26 -
Compromisso	34 =	33 =	37 +	33 -	34 +	32 -	34 =	35 =
Colaboração	45 =	44 =	43 =	42 =	43 =	42 =	43 =	43 =
Acomodação	35 =	34 =	35 =	34 =	35 =	34 =	35 =	35 =
Maquiavelismo	26 -	26,4 =	29,6 +	27,3 -	26,7 =	27 =	27,3 +	26,6 -

A cheio: existem diferenças significativas (para  $p=0,05$ ) entre os mais e os menos orientados para o poder.

Os sinais +, - e = significam a posição relativa, na variável, dos mais *versus* os menos orientados para o poder.

A sombreado: diferença que foge à "regra".

Por último (vide Tabela 3. 8), quanto ao motivo de **poder**, também não encontramos diferenças dignas de registo entre gestores, professores e alunos; para além da associação positiva entre os motivos afiliativo e de poder que encontramos nos docentes, a excepção a mencionar pareceu-nos ser, de novo, a que respeita à associação entre este motivo e a preferência pelo estilo compromisso; na verdade, os gestores e alunos de

gestão mais motivados para o poder (tal como já se tinha verificado com o motivo de sucesso) não mostram preferir aquele estilo em grau maior do que os menos orientados para tal motivo (tal como parece ocorrer com alunos em geral e docentes). Estas divergências face à regra geral aparentam, contudo, ter pouco significado quando analisamos a Tabela 3. 9, pois as médias dos mais e dos menos motivados para o poder não se diferenciam significativamente.

O que até agora foi enunciado parece poder resumir-se do seguinte modo (vide tabela 3.9a):

a) **O motivo de sucesso** parece associar-se fortemente ao motivo de poder e, mais ligeiramente, à afiliação; esta última relação é algo estranha, mas a verdade é que é comum a todas as sub-amostras; todavia, a análise de *clusters*, que apresentaremos a seguir, ajudará a reflectir sobre ela.

Os mais orientados para esse motivo manifestam alguma **rejeição pelo estilo evitamento**, bastante **preferência pelo estilo colaborativo** e alguma **predilecção** (não visível nas pessoas que optam pela área da Gestão) **pelo compromisso**.

Tabela 3.9a

Preferências pelos estilos de gestão do conflito

- Médias comparativas dos mais e dos menos orientados para cada motivo -

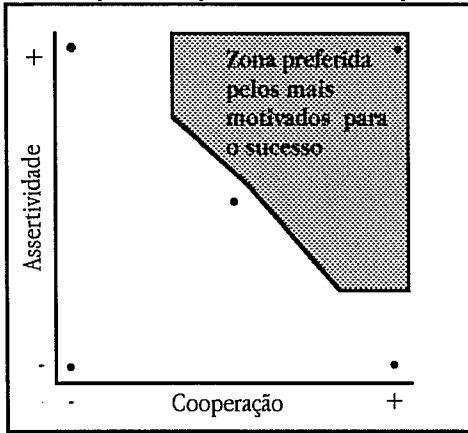
	Os <b>mais</b> motivados para o sucesso (n=179)	Os <b>menos</b> motivados para o sucesso (n=122)	Os <b>mais</b> motivados para a afiliação (n=160)	Os <b>menos</b> motivados para a afiliação (n=141)	Os <b>mais</b> motivados para o poder (n=157)	Os <b>menos</b> motivados para o poder (n=144)
Evitamento	15.7 - -	21	17.2 -	19.1	16.9 -	18.8
Competição	30.2 + -	29.2	28.5 -	30.7	32 + +	27
Compromisso	34.3 +	33.1	33.9 +	32.6	34.3 +	32.4
Colaboração	44.5 + +	41.1	44 + +	41.7	43.7 +	42.4
Acomodação	35 + -	34.1	35.5 + +	33.1	35 + -	34

Os sinais +, - e +- significam a posição dos mais orientados para esse motivo relativamente aos menos.

Quanto aos estilos **competitivo e acomodatório**, as relações não são muito claras, mas, a existirem, parece serem muito reduzidamente positivas.

No que respeita ao **maquiavelismo**, também não se encontram relações claras, mas afigura-se haver uma pequena tendência para que a ligação seja negativa; isto não é, certamente, alheio ao facto de sucesso e afiliação estarem algo associados; ora, compreende-se (como se verá a seguir) que maquiavelismo e afiliação não andem a par.

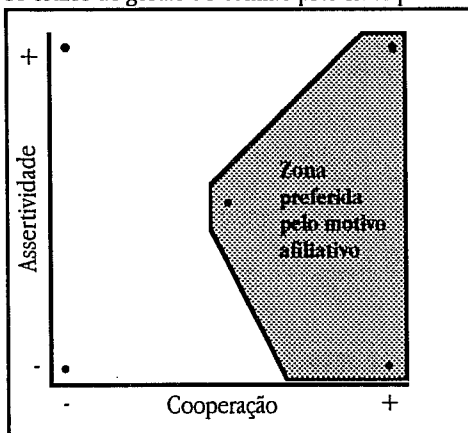
Figura 3. 4  
Os estilos preferidos pelos mais motivados para o **sucesso**



b) Os motivos de **afiliação** e poder não estão, em geral, associados, embora o pareçam no caso dos docentes; é possível que pessoas afiliativas com, simultaneamente, necessidade de provocar impacto, optem por actividades em que possam ter impacto sem que isso interfira na satisfação da sua necessidade afiliativa; ou, então, que pessoas com baixas pontuações nos 2 motivos optem por esta actividade.

A análise de *clusters* a que procedemos, com o fito de buscar combinações típicas de motivos e preferências por estilos de gestão do conflito (vide Tabela 3. 10), parece fundamentar as 2 possibilidades. Na verdade, os professores dividem-se, fundamentalmente, por 2 grupos: num deles, a média no motivo afiliativo é elevada e a média no motivo de poder é igual à média geral; no outro, o motivo de poder apresenta uma cotação baixa, sendo a média no motivo afiliativo mais baixa do que a média do grupo anterior. As diferenças não são grandes, pelo que as interpretações devem ser cuidadosas; mas atrevemo-nos a especular sobre a possibilidade de se tratar de docentes de diferentes áreas, com perfis diferentes.

Figura 3. 5  
Os estilos de gestão do conflito preferidos pelos mais motivados para a **afiliação**

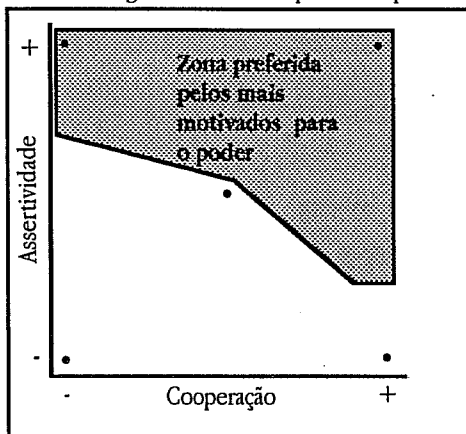


Por outro lado, os dados atrás apresentados também nos sugerem que **os mais afiliativos não são, em geral, evitadores**; mas também indicam que **não preferem o estilo competitivo**; manifestam, porém, **alguma predileção pelo compromisso, pela colaboração e pela acomodação, isto é, por estilos mais cooperativos**.

Por último, **maquiavelismo e afiliação aparentam ser incompatíveis**; isto não nos parece ser de estranhar, já que não parece natural que pessoas com uma visão mais cínica da natureza humana se sintam motivadas para relações afiliativas genuínas; ou, *a contrario*, que pessoas orientadas para esse tipo de relações vejam a natureza humana sob uma perspectiva maquiavélica.

c) Os **mais motivados para o poder** - para além da relação já mencionada com os outros motivos - aparentam ter a tendência para não evitar o conflito, possuir forte preferência pelo estilo competitivo, e um pouco menos forte pelo colaborativo; isto parece denotar a existência de **tendências assertivas**.

Figura 3. 6  
Os estilos de gestão do conflito preferidos pelos mais motivados para o poder



Quanto à preferência pelo compromisso, ela não é clara, pois nas áreas da Gestão a associação é nula. É, no nosso entender, possível que os indivíduos que optam pela Gestão possuam outros atributos de personalidade que os levem à convicção de que as soluções 50-50 não são bem-vindas.

Estas tendências, associadas ao facto de este motivo se associar positiva (embora ligeiramente) com a preferência pela acomodação sugere, aliás, que os mais motivados para o poder preferem soluções em que, pelo menos, uma das partes ganha, rejeitando soluções de impasse.

#### 4.2. Combinação de motivos e combinação de estilos de gestão do conflito: como surgem as configurações

Para avaliarmos melhor as tendências que, até agora, se desenharam aquando da análise que apresentamos, socorremo-nos da análise de *clusters*<sup>3</sup> (método de agregação: o do vizinho mais afastado - *complete*; medida da distância: quadrado da distância euclidiana - *seuclid*), usando, para a constituição dos grupos, **os motivos e os estilos de gestão do conflito**; procedemos, depois, a um teste de comparações múltiplas, para avaliarmos as variáveis que distinguíam, significativamente, os grupos emergentes; realizamos, ainda, tabelas de contingência, as quais nos permitiram saber se os grupos resultantes apresentavam alguma predominância (ou *deficit*) de algumas áreas profissionais.

A análise foi feita em 2 tentativas:

- com o recurso, apenas, à amostra de alunos;
- englobando alunos e docentes.

Como não encontramos diferenças nas configurações resultantes, optamos por seguir a 2ª alternativa. O que daí resultou está representado na Tabela 3.10, a qual procura sugerir configurações de características de personalidade (que, eventualmente, interferem nas escolhas profissionais).

As tendências reflectidas pela Tabela 3. 10 condizem, em grande medida, com as já atrás apontadas, mas sugerem a possibilidade de as variáveis se poderem associar entre si de diversas maneiras. Na verdade:

- a) Sucesso e Poder caminham, em todos os grupos, a par.
- b) Todavia, a associação entre os motivos afiliativo e de sucesso (que se manifestava em todas as sub-amostras) parece ser contingente, já que existem 2 grupos ("Gente de Sucesso" e "Líderes de Enclave") caracterizados por elevada necessidade de sucesso, mas num deles a força do motivo afiliativo é muito pequena.

A leitura da parte intermédia da tabela parece, contudo, indiciar que **as pessoas muito motivadas para o sucesso e o poder, mas que também apresentam elevada motivação para a afiliação, optam, tendencialmente, por áreas de Gestão** (onde podem, eventualmente, ser inovadoras, tomar iniciativa, influenciar os outros ... mas, também, interagir com eles); por seu turno, **pessoas muito motivadas para o sucesso, mas pouco afiliativas, tendem a optar por áreas de Engenharia (e, também, de Gestão).**

---

<sup>3</sup> Vide Reis, Elizabeth, *Análise de Clusters - um método de classificação sem preconceitos* - Giesta, ISCTE, 1991

Tabela 3. 10

Os grupos construídos com base nos motivos e nos estilos preferidos de gestão do conflito (amostra de alunos e docentes)

Variáveis	Os Retraídos (N=63)	Os Normais afiliativos (N=91)	Gente de sucesso (N=34)	Os Líderes de Enclave (N=34)	Nº de pares de grupos que a variável diferencia*
Sucesso	29 -	35 =	37 +	40 + +	Todos (6)
Afiliação	39 =	42 +	33 -	41 =	6
Poder	23 -	29 =	30 =	38 + +	5
Evitamento	22 +	18 =	18 =	16 -	3
Competição	27 -	30 =	30 =	34 +	5
Compromisso	31 -	35 +	33 =	35 +	2
Colaboração	40 -	43 =	42 =	45 +	3
Acomodação	33 =	35 +	32 -	36 +	3
Maquiavelismo	27 =	27 =	28 =	28 =	0

Distribuição das opções profissionais pelos grupos

	Os Retraídos	Os Normais	Gente de	Os Líderes de	
Docentes	30% (12%)	17% (19%)	15% (19%)	12% (19%)	Qui-quadrado: 38,5
Eng <sup>a</sup> e Gestão Industr.	12% (32%)	31% (32%)	50% (32%)	56% (32%)	Graus de lib.: 15
Gestão e Plan. Turismo	10% (12%)	17% (12%)	9% (12%)	9% (12%)	Signific: 0,0008
Ensino de Línguas	18% (13%)	14% (13%)	6% (13%)	6% (13%)	Fr. esper. mínima:
Pl. Reg. e Urbano	19% (11%)	10% (11%)	0% (11%)	9% (11%)	3,7
Eng <sup>a</sup> Electrónica	11% (13%)	12% (13%)	21% (13%)	9% (13%)	Células com f. esp.
					< 5: 8/24 (33,3%)

Notas médias dos alunos que pertencem a cada grupo

	Os Retraídos	Os Normais	Gente de	Os Líderes de	Nº de pares de grupos que a variável diferencia*
Nota de ingresso na Univ.	13,1 -	13,7 =	14,5 +	14,2 +	2
Média actual de curso	12,6 -	12,8 =	13,3 +	13 =	1

\* Para p=0,05 (teste de Sheffé)

Os sinais +, - e = significam a posição relativamente à média geral (sempre que a diferença é muito pequena, usou-se o sinal =)

Entre parêntesis: as % esperadas.

A sombreado: as maiores diferenças entre o observado e o esperado

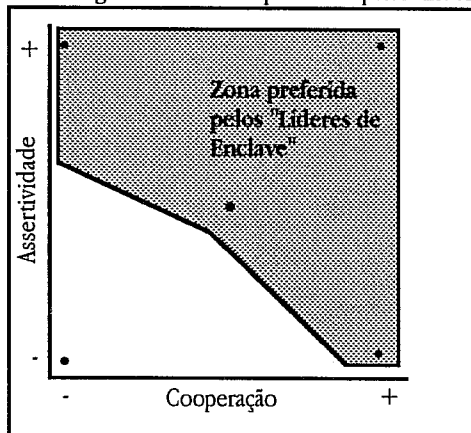
Veja-se que o perfil dos gestores da Tabela 3. 1, nos motivos de sucesso e afiliação, está mais próximo do perfil dos "Líderes de Enclave" do que da "Gente de Sucesso"; e que (vide mesma tabela) os alunos de Eng<sup>a</sup> Electrónica têm uma configuração idêntica à de "Gente de Sucesso".

Ou seja: é possível que um forte motivo afiliativo se possa associar a outros motivos de diferentes maneiras, daí advindo diferentes configurações de personalidade que originam, eventualmente, diferentes escolhas profissionais.

c) É o que parece reflectir o facto de o **motivo de poder parecer estar associado à afiliação nuns casos, mas não noutros**; na verdade, enquanto no grupo "Líderes de Enclave" encontramos cotações, nos 2 motivos, elevadas (e baixas no grupo dos "Retraídos"), no grupo "Gente de Sucesso" temos a mais baixa necessidade de afiliação... mas uma pontuação em poder relativamente elevada.

d) Quando **fortes motivos de poder e sucesso se associam a forte orientação para a afiliação, parece emergir um perfil próximo do "enclave pessoal"** que McClelland apontou como caracterizando pessoas de países como o México e a Itália: **fortes motivos de poder e afiliação, e forte espírito competitivo.**

Figura 3. 7  
Estilos de gestão do conflito preferidos pelos "Líderes de Enclave"

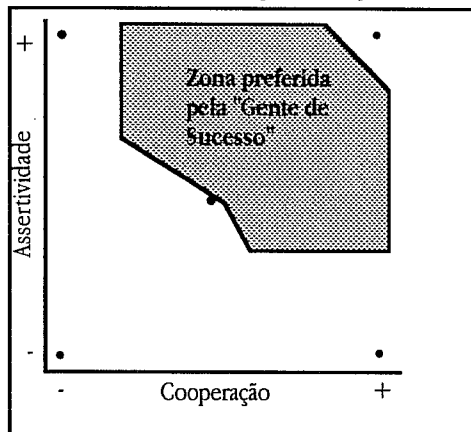


Na verdade, trata-se de pessoas que, para além de bem pontuadas naqueles motivos, apresentam uma baixa preferência pelo estilo evitamento, mas elevada pelos estilos compromisso, colaboração e, sobretudo, **competição**. O facto de, para além disso, apresentarem uma razoável preferência pela acomodação pode, talvez, significar uma necessidade de obter resultados, mesmo em favor da contraparte; e/ou, então, uma postura realista (e calculista, em termos de negociação futura) que os leva a acomodar-se ... em situações de perda evidente; **esconder o problema (evitá-lo) é que parece não ser o lema deste tipo de pessoas.**

É curioso notar como este grupo tem um **peso dos alunos de Gestão muito elevado** (56% contra 32% esperado), o oposto acontecendo com as outras opções profissionais.

e) Quando um **forte motivo de sucesso se associa com baixa força no motivo afiliativo**, parece surgir uma configuração que designamos de "Gente de Sucesso"; para além dessas características, apresentam pontuações moderadas em todos os estilos, exceptuando a acomodação (em que obtêm baixa cotação).

Figura 3. 8  
Estilos de gestão do conflito preferidos pela "Gente de Sucesso"



O facto de os alunos que a este grupo pertencem possuírem, em média, a melhor prestação escolar reforça a legitimidade da escolha da designação. Repare-se, ainda, que este é **o único grupo cuja necessidade de afiliação não predomina sobre os outros 2 motivos, sendo ultrapassada pelo motivo de sucesso**.

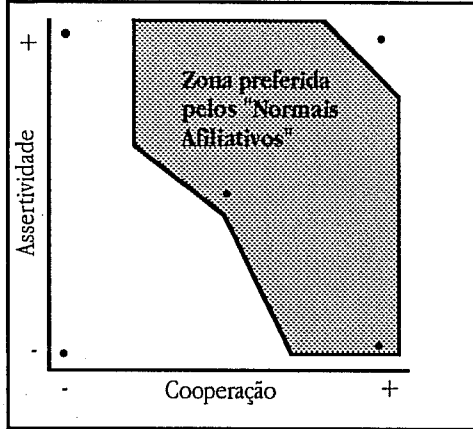
Note-se, também, que, para além de uma elevada percentagem de alunos de Gestão, este grupo abarca um **nº de alunos de Electrónica superior ao esperado**, o que pode indiciar uma tendência para que pessoas com este perfil (elevada necessidade de sucesso, baixa necessidade de afiliação) tendam a procurar actividades específicas (mas que se encontram no topo da escala de prestígio das profissões), nomeadamente de Engenharia (que não exigem grande interacção social) e de Gestão (onde essa interacção nem sempre é crucial).

f) A **grande maioria das pessoas insere-se no grupo dos "Normais Afiliativos"**, apresentando, em média, a mais elevada pontuação em motivação para a afiliação e cotações nos outros 2 motivos que são muito próximas da média global.

É possível que se trate do perfil médio ("normal") dos portugueses (ou, no mínimo, da população estudantil); na verdade, também os 43 alunos inquiridos no nosso 1º estudo denotam um perfil médio (mesmo se medido pelo teste projectivo) muito semelhante ao deste grupo (Ex: 33,3; Af: 40,7; Po: 28,3).

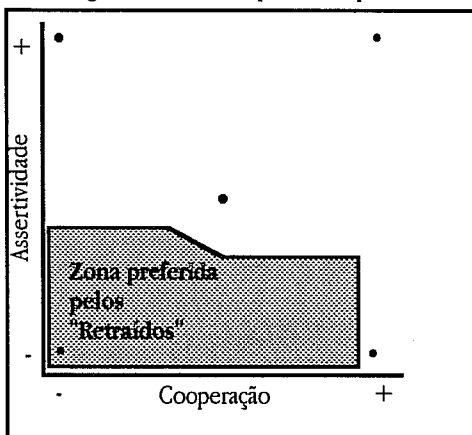
Além disso, se olharmos para a parte intermédia da Tabela 3. 10, podemos verificar uma distribuição das diversas escolhas profissionais muito semelhante à que era esperada.

Figura 3. 9  
Estilos de gestão do conflito preferidos pelos "Normais Afiliativos"



g) Quando **baixa necessidade de sucesso se conjuga com baixa necessidade de poder e média motivação para a afiliação**, parece surgir uma configuração de personalidade que designamos de "Retraídos": apresentam **elevada predileção pelo evitamento, mas baixa preferência pelos estilos competitivo, compromisso e colaboração**; além disso, os alunos que aqui se inserem são os que possuem, em média, **os piores desempenhos escolares**.

Figura 3. 10  
Estilos de gestão do conflito preferidos pelos "Retraídos"



A percentagem de alunos de Ensino de Línguas, Docentes universitários e alunos de PRU é, aqui, superior à existente na amostra, o oposto ocorrendo com os alunos de Eng<sup>a</sup> e Gestão Industrial, o que pode sugerir

uma preferência deste tipo de personalidade por áreas profissionais mais "femininas" e, até, menos prestigiadas socialmente.

O que, até, agora, foi referido, parece sugerir que cada motivo tende a associar-se a preferências específicas por certos estilos de gestão do conflito; mas também parece apontar para que os motivos, quando combinados, entre si, de diferentes maneiras, dão origem a configurações típicas de personalidade, as quais, no que concerne às preferências por aqueles estilos, resultam da sobreposição das preferências típicas de cada motivo que integra a configuração; é o que procuram retratar as Figuras 3.7, 3.8, 3.9 e 3.10.

A análise discriminante que efectuamos (método Wilks), com o recurso, apenas, às 3 variáveis motivacionais, permitiu-nos imputar, correctamente, 86,04% dos indivíduos aos seus respectivos grupos, o que indicia o forte poder discriminador destas variáveis. Isto é: apesar de os 4 grupos serem bastante diferentes entre si - não só no que respeita às cotações nos motivos, mas também nas preferências pelos diversos estilos - foi possível reconhecer o grupo de pertença de 86% dos indivíduos com base, apenas, no conhecimento das pontuações nos 3 motivos<sup>4</sup>.

No nosso entender, este resultado reforça os indícios anteriormente assinalados, os quais sugerem que um indivíduo possui a configuração de estilos que resulta do cruzamento dos estilos preferidos pelos motivos que compõem o seu perfil motivacional.

#### **4.3. O papel moderador de algumas variáveis na relação entre os motivos e as preferências por estilos de gestão do conflito.**

A reflexão que, até agora, se efectuou, admitiu que cada motivo tende a expressar-se de forma peculiar nas preferências pelos diversos estilos de gestão do conflito, sendo que a conjugação de motivos tende a originar o aparecimento de configurações de estilos, as quais parecem resultar do cruzamento dos estilos "próprios" de cada motivo. Fez-se, contudo, uma referência ao facto de a relação entre, por um lado, os motivos de sucesso e de poder e, por outro, a preferência pelo estilo compromisso não parecer existir nos alunos de Gestão e nos gestores (ao contrário do que se afigura que ocorre com as outras pessoas da amostra); nós admitimos que tal podia advir da existência de outros atributos, nos indivíduos da área da gestão, que moderassem a relação, levando os mais orientados para tais motivos a não preferirem as soluções 50-50 em maior grau do que os menos orientados.

Um aprofundamento do estudo permitiu-nos, porém, obter indícios de que outras variáveis afectam a relação entre motivos e estilos. Daqui resulta a necessidade de ver as tendências anteriormente apontadas

---

<sup>4</sup> Com base nos 5 estilos só se consegue classificar correctamente 40,5% dos indivíduos; com o recurso aos 3 motivos e aos estilos evitamento e competição (os outros não entram, pelo método Wilks), é possível imputar correctamente 87,4% dos indivíduos aos seus grupos, o que, praticamente, não diverge da percentagem obtida quando usamos, apenas, os 3 motivos.

numa perspectiva genérica, acautelando a possibilidade de elas poderem observar-se em certos casos/situações, mas não noutras circunstâncias (isto é, de outras variáveis potenciarem ou anularem as relações tendenciais). O que a seguir se apresenta procura elucidar sobre o que acabamos de enunciar.

#### 4.3.1. O papel moderador da área funcional

Assim, a análise da Tabela 3. 11 parece indiciar que, também, a área funcional em que os gestores se inserem exerce algum papel moderador entre a força dos motivos e a preferência pelos diversos estilos de gestão do conflito (levando, mesmo, a que os gestores de RH mais orientados para o sucesso aparentem maior predilecção pelo compromisso do que os menos direccionados por tal motivo); assim:

Tabela 3. 11  
Correlações entre motivos e preferência pelos estilos de gestão do conflito  
- comparação entre gestores de várias áreas funcionais -

Áreas	Sucesso				Afiliação				Poder			
	Fábril (N= 36)	Comercial (N=17)	Adm. e Rec. Hum. financ. (N=19)	Rec. Hum. (N=7)	Fábril (N= 36)	Comercial (N=17)	Adm. e Rec. Hum. financ. (N=19)	Rec. Hum. (N=7)	Fábril (N= 36)	Comercial (N=17)	Adm. e Rec. Hum. financ. (N=19)	Rec. Hum. (N=7)
Evitamento	-0,23	<b>-0,39</b>	-0,15	0,16*	-0,07	0,16	-0,3	0,35*	<b>-0,27</b>	-0,19	-0,11	<b>-0,7*</b>
Competição	0,19	0,24	-0,02	-0,4*	<b>-0,25</b>	0,08	-0,31	-0,29	<b>0,45</b>	<b>0,47</b>	0,09	0,17*
Compromisso	0,05	-0,22	<b>-0,46</b>	<b>0,57</b>	<b>0,29</b>	<b>0,46</b>	-0,07	<b>0,63</b>	0,16	-0,01	<b>-0,48</b>	-0,35
Colaboração	0,05	<b>0,57</b>	<b>0,44</b>	<b>0,62</b>	<b>0,5</b>	0,07	0,1	0,4	0,11	<b>0,63</b>	0,29	-0,4*
Acomodação	0,05	0,12	0,2	<b>0,67*</b>	<b>0,32</b>	<b>0,64</b>	0,23	0,4	<b>0,3</b>	0,11	-0,22	-0,34

A cheio estão os coeficientes estatisticamente significativos (para um nível de significância de 0,05)

\* Casos em que a diferença entre a área Rec. Humanos e as outras áreas é, relativamente, grande.

- Quanto ao **motivo de sucesso**, há indícios de que, nas pessoas de RH, ele se correlaciona negativamente com a preferência pelo estilo competitivo (ao contrário do que ocorre nos gestores das outras áreas), mas bastante positivamente com o compromisso e a acomodação (o que não acontece nas outras áreas); e note-se que a associação entre o sucesso e o evitamento é, aqui, positiva (embora o coeficiente de correlação seja não significativo), ao contrário do que acontece nos gestores das outras 3 áreas.

Quase se pode dizer que, tratando-se de função integradora, a necessidade de ter sucesso (inovar, fazer melhor, preferir riscos moderados...) "exige" uma forte predilecção, em situações de conflito, por estilos colaborativos (ou, no mínimo, "impede" a preferência por estilos competitivos).

- Relativamente ao **motivo afiliativo**, parece que os gestores de RH para ele mais orientados têm uma preferência pelo estilo evitamento maior do que os menos orientados, mas isso não é tão claro (ou é oposto) nos gestores das outras 3 áreas.

- No que respeita ao **motivo de poder**, ele está, em qualquer das 4 áreas, negativamente associado ao evitamento, mas mais fortemente nos GRH; a associação positiva com o estilo competitivo existe em qualquer das áreas, mas ela é bastante pequena nos GRH; e enquanto a associação com o estilo colaborativo é negativa nos gestores desta área, ela é positiva nos gestores das outras áreas.

Repare-se que a peculiaridade dos gestores desta área integradora é, igualmente, iniciada na associação entre os 3 motivos; a diferença mais evidente reporta ao coeficiente de correlação entre o motivo de sucesso e o de poder, a qual é positiva nas 3 áreas, mas negativa nos GRH (vide Tabela 3. 12).

Tabela 3. 12  
Correlações entre os 3 motivos  
- comparação entre gestores de diversas áreas funcionais -

	Sucesso	Afiliação	Poder
Afiliação	0,21 0,08 0,3 <i>-0,08</i>	•	•
Poder	0,51 0,67 0,77 <i>-0,6</i>	-0,03 0,33 0,28 <i>0,03</i>	•

A cheio estão os coeficientes estatisticamente significativos (para um nível de significância de 0,05)

1ª linha: área fabril (N=36)

2ª linha: área comercial (N=17)

3ª linha: área administrativa/financeira (N=19)

4ª linha: área Rec. Humanos (N=7)

#### 4.3.2. O papel moderador da variável educacional

O tipo de progenitor predominante na educação do indivíduo (segundo declaração do próprio) também parece moderar a relação entre os motivos e os estilos de gestão do conflito; a leitura da Tabela 3. 13 (que reporta, apenas, aos gestores homens, devido ao pequeno nº de gestoras na amostra, impossibilitando a comparação entre as educadas pela Mãe e as educados pelo Pai) fornece alguns sinais nesse sentido.

Tabela 3. 13

Correlações entre motivos e estilos de gestão do conflito

- comparação entre os homens que se dizem ter sido educados, predominantemente, pelo Pai e os que referem a Mãe como tendo exercido esse papel

	Sucesso		Afiliação		Poder	
	Pai (N=16)	Mãe (N=27)	Pai (N=16)	Mãe (N=27)	Pai (N=16)	Mãe (N=27)
Evitamento	-0,53	-0,39	-0,14	0,19*	-0,44	-0,33
Competição	0,68*	0,16	-0,11	-0,11	0,67	0,4
Compromisso	-0,13	-0,11	0,17	0,34	-0,12	0,11
Colaboração	-0,08	0,39*	0,57	0,31	-0,24	0,48*
Acomodação	0,25	-0,08	0,56	0,25	-0,13	0,02

A cheio estão os coeficientes estatisticamente significativos (para um nível de significância de 0,05)

\* Casos em que as diferenças entre "Pai" e "Mãe" são maiores.

Assim, veja-se que o **motivo afiliativo** está positivamente (embora de forma ligeira) associado ao estilo evitador, no caso de o educador ser a Mãe, mas o oposto acontece quando o agente principal na educação do indivíduo é o Pai.

Além disso, pode verificar-se que a associação entre, por um lado, os motivos de sucesso e poder, e, por outro, a preferência pelo estilo competitivo, é **mais forte quando o indivíduo foi educado pelo Pai**.

A Tabela 3. 13 parece, igualmente, indicar que motivo de poder e preferência pelo estilo colaborativo só variam em igual sentido se a Mãe tiver sido o agente educacional predominante.

Estes indícios tornam-se, contudo, mais claros através da análise das Tabelas 3.14, 3.15 e 3.16, que procuraram apresentar as diferenças entre os mais e os menos orientados para cada um dos 3 motivos, mas dividindo os indivíduos entre os que foram educados pelo Pai e os que receberam, fundamentalmente, influência educacional da Mãe.

A Tabela 3. 14 parece indicar que não há diferenças significativas, na preferência pelo estilo competitivo, entre os mais e os menos motivados para o sucesso, quando o educador predominante é a Mãe; mas que o oposto acontece quando o agente educador é o Pai. Algo idêntico ocorre no que respeita ao motivo de poder, conforme indicia a Tabela 3. 15. Ou seja: parece haver razões para pensar que **ter sido educado pelo Pai potencia a associação entre os motivos de sucesso e de poder**, por um lado, e **a preferência pelo estilo competitivo**, por outro (veja-se, na Tabela 3. 13, que não há diferenças, no estilo competitivo, entre os homens predominantemente educados pelo Pai e os educados pela Mãe; e que

nas Tabelas 3.14 e 3.15, também se não encontram essas diferenças - ou, então, elas são de sinais opostos, conforme se trata dos mais ou dos menos orientados para o motivo em causa).

Tabela 3. 14

O papel moderador do tipo de agente educador (Pai *versus* Mãe) dos homens na associação entre o motivo de *sucesso* e os estilos competitivo e colaborativo.

	Os <b>m a i s</b> motivados para o sucesso	Os <b>m e n o s</b> motivados para o sucesso
<b>Competição</b>	Total (N=20) <b>33 (a)</b>	Total (N=27) <b>29 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05).</li> <li>• A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	Pai (N=7) <b>34 (A)</b>	Pai (N=9) <b>27 (B)</b>
	Mãe (N=13) <b>32 (AA)</b>	Mãe (N=18) <b>30 (BB)</b>
<b>Colaboração</b>	Total (N=20) <b>46 (a)</b>	Total (N=27) <b>43 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05).</li> <li>• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• B e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	Pai (N=7) <b>45 (A)</b>	Pai (N=9) <b>46 (B)</b>
	Mãe (N=13) <b>46 (AA)</b>	Mãe (N=18) <b>42 (BB)</b>

Tabela 3. 15

O papel moderador do tipo de agente educador (Pai *versus* Mãe) dos homens na associação entre o motivo de *poder* e os estilos competitivo e colaborativo.

	Os <b>m a i s</b> motivados para o poder	Os <b>m e n o s</b> motivados para o poder
<b>Competição</b>	Total (N=21) <b>33 (a)</b>	Total (N=26) <b>29 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	Pai (N=6) <b>34 (A)</b>	Pai (N=10) <b>28 (B)</b>
	Mãe (N=15) <b>33 (AA)</b>	Mãe (N=16) <b>29 (BB)</b>
<b>Colaboração</b>	Total (N=21) <b>46 (a)</b>	Total (N=26) <b>44 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05).</li> <li>• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• B e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	Pai (N=6) <b>45 (A)</b>	Pai (N=10) <b>46 (B)</b>
	Mãe (N=15) <b>46 (AA)</b>	Mãe (N=16) <b>42 (BB)</b>

A tabela 3.14 também parece denotar que não há diferenças significativas, no que concerne à preferência pelo estilo **colaborativo**, entre os mais e os menos motivados para o sucesso, quando o educador dos indivíduos do sexo masculino foi o Pai; mas que essa diferença existe quando o agente educador foi a Mãe, a qual **parece inibir os homens pouco motivados para o sucesso de preferirem os estilo colaborativo/integrativo**. Algo idêntico parece ocorrer no motivo de poder (vide Tabela 3. 15). Isto é: parece desenhar-se a tendência para que **menores necessidades de sucesso e de poder só correspondam a menor preferência pelo estilo colaborativo quando os indivíduos foram educados pela Mãe**.

E se é certo que, em geral, ter sido educado pela Mãe contribui para ter menor preferência pelo estilo colaborativo (Tabela 3. 17), isso não parece ocorrer quando se é fortemente motivado para o sucesso e o poder (nesses grupos, os educados pela Mãe são, até, ligeiramente mais colaborativos do que os que dizem ter sido educados, fundamentalmente, pelo Pai); no máximo, poder-se-ia aceitar que esses 2 motivos moderam a relação entre as variáveis inerentes ao tipo de agente educador e a preferência pelo estilo colaborativo.

Tabela 3. 16

O papel moderador do tipo de agente educador (Pai *versus* Mãe) dos homens na associação entre o motivo *afiliativo* e o o estilo colaborativo.

	Os <b>m a i s</b> motivados para a <b>afiliação</b>	Os <b>m e n o s</b> motivados para a <b>afiliação</b>
<b>Colaboração</b>	Total (N=20) <b>46 (a)</b>	Total (N=27) <b>43 (b)</b>
	Pai (N=10) <b>47 (A)</b>	Pai (N=6) <b>42 (B)</b>
	Mãe (N=10) <b>44 (AA)</b>	Mãe (N=21) <b>43 (BB)</b>

• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)  
 • A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)  
 • A e AA são significativamente diferentes (para p=0,05)

Quanto ao **motivo afiliativo**, também não parece haver diferenças significativas entre os mais e os menos orientados para este motivo, relativamente à preferência pelo estilo **colaborativo**, quando o educador foi a Mãe; mas quando se trata do Pai como principal agente educador, o motivo afiliativo torna os homens mais predispostos para esse estilo (vide Tabela 3. 16).

Tabela 3. 17

Médias nos motivos e preferências pelos estilos de gestão do conflito.  
-Comparação entre os homens educados (predominantemente) pelo Pai e os educados pela Mãe.

	Educ. p/ Pai (N=16)	Educ. p/ Mãe (N=27)
Sucesso	36,7	37,3
Afiliação	39,4	38,7
Poder	29,4	31,4
Evitamento	16	16
Competição	30	30
Compromisso	34	34
Colaboração	46	43
Acomodação	35	34

A cheio: as médias são significativamente diferentes (para  $p=0,05$ )

Enfatize-se que, exceptuando na preferência pelo estilo colaborativo, não se encontram diferenças significativas, nos motivos e nas preferências pelos diversos estilos, entre os homens que dizem ter sido educados, predominantemente, pela Mãe, e os que afirmam ter sido o Pai o principal agente educador (vide Tabela 3. 17). Isto indicia, pois, que, tendencialmente, o tipo de agente educador não influencia, de *per si*, a força das preferências pelos estilos de gestão do conflito.

Poder-se-ia alegar que, no que concerne ao estilo colaborativo, essa relação directa existe, pois os educados pelo Pai são, em geral, mais predispostos a esse estilo do que os educados pela Mãe. Deve notar-se, todavia, que, em diversos casos (vide Tabela.s 3.14, 3.15 e 3.16), acontece o inverso; na melhor das hipóteses, teríamos, então, os motivos a moderar a relação entre o tipo de educador e a preferência pelos estilos de gestão do conflito.

#### 4.3.3. O papel moderador da "experiência de vida"

O cálculo dos coeficientes de correlação entre os motivos e os estilos preferidos de gestão do conflito, controlando as variáveis idade, antiguidade na empresa, antiguidade no cargo e antiguidade no exercício de funções de chefia também nos levou a crer na possibilidade de estas variáveis (que designamos de referentes à "experiência de vida") moderarem a relação entre motivos e estilos. Na verdade, não encontramos diferenças dignas de registo no que concerne ao motivo de sucesso; mas, já no que se relaciona com os outros 2 motivos, verificamos que alguns coeficientes variavam de sentido conforme se tratava dos mais novos *versus* mais velhos, dos mais antigos *versus* mais novos no cargo/empresa/funções de chefia.

Fomos, pois, calcular as diferenças entre os mais e os menos orientados para cada um dos 2 motivos, controlando aquelas variáveis que designamos de "experiência de vida"; os resultados que obtivemos são apresentados nas Tabelas 3.18, 3.19, 3.20 e 3.21, que se referem aos motivos de poder e afiliativo, pois no motivo de sucesso não encontramos aspectos moderadores dignos de registo.

Vejam, em primeiro lugar, o **motivo de poder**. Desde logo, podemos verificar que a diferença, no que respeita à preferência pelo estilo colaborativo, entre os mais e os menos orientados para esse motivo, se deve aos mais novos, pois nos mais velhos essa diferença não existe. Ou seja: baixa necessidade de poder só origina pouca preferência pelo estilo colaborativo quando os indivíduos têm menos idade (dever-se-á isto à insegurança, ou à desconfiança; ou será que, antigamente, a educação diferia da que é hoje ministrada?).

Tabela 3. 18

O papel moderador da idade na relação do motivo de poder com o estilo colaborativo

	Os <b>m a i s</b> motivados para o poder	Os <b>m e n o s</b> motivados para o poder
<b>Colaboração</b>	Total (N=42) <b>46 (a)</b>	Total (N=40) <b>43 (b)</b>
	+ velhos(N=18) <b>46 (A)</b>	+ velhos(N=22) <b>45 (B)</b>
	+ novos (N=24) <b>45 (AA)</b>	+ novos(N=18) <b>42 (BB)</b>

• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)  
 • AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)  
 • B e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)

Poder-se-ia alegar que é a idade que interfere directamente no estilo colaborativo; ora, não só o coeficiente de correlação entre essas 2 variáveis é baixo e não significativo (0,1), como também os mais novos e os mais velhos só diferem quando a motivação para o poder é baixa, já que entre os 2 escalões não se encontra diferença significativa quando os indivíduos são fortemente orientados para o poder.

Algo idêntico se passa quando se toma em consideração a variável antiguidade na empresa, conforme consta da Tabela 3. 19; na verdade, as diferenças entre os mais e os menos motivados para o poder só são significativas quando os indivíduos possuem menor antiguidade na empresa, e isso é válido quer para o estilo colaborativo, quer para o competitivo.

Tabela 3. 19

O papel moderador da antiguidade na empresa na associação entre o motivo de poder e os estilos colaborativo e competitivo

	Os <b>mais</b> motivados para o poder	Os <b>menos</b> motivados para o poder
<b>Competição</b>	Total (N=42) <b>31 (a)</b>	Total (N=40) <b>28 (b)</b>
• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)	> antig. na empresa (N=18) <b>31 (A)</b>	> antig. na empresa(N=23) <b>29 (B)</b>
	< antig. empresa (N=24) <b>32 (AA)</b>	< antig. empresa(N=17) <b>27 (BB)</b>
<b>Colaboração</b>	Total (N=42) <b>45 (a)</b>	Total (N=40) <b>43 (b)</b>
• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)	> antig. na empresa (N=18) <b>46 (A)</b>	> antig. na empresa(N=23) <b>44 (B)</b>
	< antig. empresa (N=24) <b>45 (AA)</b>	< antig. empresa(N=17) <b>42 (BB)</b>

Repare-se que os mais e os menos antigos na empresa não diferem significativamente, nesses 2 estilos, sendo isso visível, sobretudo, quando a motivação para o poder é elevada, o que parece revelar que a antiguidade não exerce influência directa sobre estes estilos.

Tabela 3. 20

O papel moderador da antiguidade no exercício de funções de chefia na associação entre o motivo de poder e o estilo colaborativo.

	Os <b>mais</b> motivados para o poder	Os <b>menos</b> motivados para o poder
<b>Colaboração</b>	Total (N=42) <b>46 (a)</b>	Total (N=40) <b>43 (b)</b>
• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05) • AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)	> antig. como chefe (N=22) <b>46 (A)</b>	> antig. como chefe (N=19) <b>44 (B)</b>
	< antig. como chefe (N=20) <b>45 (AA)</b>	< antig. como chefe (N=21) <b>42 (BB)</b>

A tendência anteriormente desenhada volta a notar-se quando se toma em consideração o tempo de exercício de funções de chefia, já que, entre as pessoas que exercem funções de chefia há mais tempo, não existem diferenças significativas entra elas - no que concerne à preferência pelo estilo colaborativo -

independentemente de serem mais ou menos motivados para o poder (vide Tabela 3. 20); mas o contrário ocorre com os menos experientes.

Tabela 3. 21

O papel moderador da antiguidade no cargo (na empresa) na associação entre o motivo de poder e o estilo colaborativo.

	Os <b>mais</b> motivados para o poder	Os <b>menos</b> motivados para o poder
<b>Colaboração</b>	Total (N=42) <b>46 (a)</b>	Total (N=40) <b>43 (b)</b>
	> antig. no cargo (N=20) <b>46 (A)</b>	> antig. no cargo (N=19) <b>45 (B)</b>
	< antig. no cargo (N=22) <b>46 (AA)</b>	< antig. no cargo (N=21) <b>42 (BB)</b>

• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)  
 • AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)

Novamente, ao compararmos os mais e os menos motivados para o poder, controlando a antiguidade no exercício do cargo na empresa, voltamos a obter indícios de que as diferenças significativas só existem quando a antiguidade é menor (vide Tabela 3. 21). E uma eventual interferência directa da antiguidade no cargo sobre a preferência pelo estilo colaborativo merece o mesmo comentário que foi feito anteriormente: a existir, esse papel modera a relação entre o motivo e o estilo, pois que entre os mais e os menos antigos não existe diferença quando a motivação para o poder é elevada.

Vejamos, agora, a intervenção moderadora destas variáveis (que designamos de "experiência de vida") na forma como o motivo afiliativo se expressa em preferências pelos estilos de gestão do conflito.

Da análise da Tabela 3. 22 parece poder retirar-se a indicação de que os menos afiliativos só são significativamente mais competitivos do que os mais afiliativos se possuírem maior "experiência de vida"; e a Tabela 3. 23 indica que os mais afiliativos só dão, significativamente, maior preferência ao estilo compromisso se forem mais novos. Na verdade, a diferença na preferência pelo estilo competitivo deve-se aos mais "experientes", pois os outros não divergem significativamente; e a diferença no estilo compromisso deve-se aos mais novos, já que os mais velhos não apresentam médias significativamente diferentes.

Tabela 3. 22

O papel moderador da "experiência de vida" na associação entre o motivo afiliativo e o estilo competitivo

	Os <b>mais</b> motivados para a afiliação	Os <b>menos</b> motivados para a afiliação
<b>Competição</b>	Total (N=41) <b>28 (a)</b>	Total (N=41) <b>32 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• B e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	+ velhos (N=24) <b>28 (A)</b>	+ velhos (N=16) <b>35 (B)</b>
	+ novos (N=17) <b>29 (AA)</b>	+ novos (N=25) <b>29 (BB)</b>
<b>Competição</b>	Total (N=41) <b>28 (a)</b>	Total (N=41) <b>32 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	> antig. empresa (N=23) <b>28 (A)</b>	> antig. empresa (N=18) <b>32 (B)</b>
	< antig. empresa (N=18) <b>29 (AA)</b>	< antig. empresa (N=23) <b>31 (BB)</b>
<b>Competição</b>	Total (N=41) <b>28 (a)</b>	Total (N=41) <b>32 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• B e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	> antig. como chefe (N=25) <b>28 (A)</b>	> antig. como chefe (N=16) <b>35 (B)</b>
	< antig. como chefe (N=16) <b>28 (AA)</b>	< antig. como chefe (N=25) <b>29 (BB)</b>
<b>Competição</b>	Total (N=41) <b>28 (a)</b>	Total (N=41) <b>32 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	> antig. cargo (N=22) <b>28(A)</b>	> antig. cargo (N=17) <b>33 (B)</b>
	< antig. cargo (N=19) <b>29 (AA)</b>	< antig. cargo (N=24) <b>31 (BB)</b>

Veja-se que, também aqui, só encontramos diferenças, na preferência pelo estilo competitivo (entre os mais e os menos afiliativos) quando o grau de motivação para a afiliação é baixo (quando é elevado, acontece que não há diferenças, ou, então, elas expressam-se em sentido contrário, ou seja, os menos "experientes" são mais competitivos que os outros); isto parece sugerir que, se a "experiência" interfere na preferência pelo estilo, isso faz-se através da moderação da relação entre o motivo e o estilo (pois que a influência directa, se existisse, faria com que mais e menos "experientes" fossem diferentes sempre, isto é, qualquer que fosse o grau de orientação para o motivo). Estas observações são, igualmente, válidas para o estilo compromisso, já

que as posições dos mais e dos menos "experientes" mudam, conforme se trata dos mais ou dos menos motivados para a afiliação.

Tabela 3. 23

O papel moderador da idade na relação entre o motivo afiliativo e a preferência pelo estilo compromisso

	Os <b>mais</b> motivados para a afiliação	Os <b>menos</b> motivados para a afiliação
<b>Compromisso</b>	Total (N=41) <b>35 (a)</b>	Total (N=41) <b>32 (b)</b>
	+ velhos (N=18) <b>34 (A)</b>	+ velhos (N=16) <b>32 (B)</b>
	+ novos (N=24) <b>37 (AA)</b>	+ novos (N=25) <b>31 (BB)</b>

• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)  
 • AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)

Em resumo, pode dizer-se que a expressão dos motivos em estilos preferidos é facilitada ou dificultada pela "experiência de vida".

#### 4.3.4. O papel moderador da variável "orientação institucional"

Interferência moderadora parece, também, poder ser atribuída à orientação institucional, pois obtivemos alguma evidência de que os mais motivados para o **poder** só são significativamente mais colaborativos, do que os menos direccionados para tal motivo, se tiverem um índice de orientação institucional superior à média; na verdade, essa diferença não se afigura significativa quando essa variável assume valor baixo (vide Tabela 3. 24).

Tabela 3. 24

O papel moderador da "orientação institucional" na relação entre o motivo de poder e a preferência pelo estilo colaborativo

	Os <b>mais</b> motivados para o poder	Os <b>menos</b> motivados para o poder
<b>Colaboração</b>	Total (N=42) <b>46 (a)</b>	Total (N=40) <b>43 (b)</b>
	+ instit. orientados (N=24) <b>47 (A)</b>	+ instit. orientados (N=19) <b>43 (B)</b>
	- instit. orientados (N=18) <b>45 (AA)</b>	- instit. orientados (N=21) <b>43 (BB)</b>

• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)  
 • A e B são significativamente diferentes (para p=0,05)

Por outro lado, afigura-se-nos que o grau de orientação institucional também joga o seu papel moderador nas "saídas" que o motivo **afiliativo** procura para se exprimir; na verdade (vide Tabela 3. 25), entre os mais e os menos afiliativos:

- só parece haver diferenças na preferência pelo estilo **colaborativo** quando o grau de orientação institucional é baixo;

- só se descortinam diferenças significativas na preferência pelo estilo **acomodativo** quando o grau de orientação institucional é elevado.

Tabela 3. 25

O papel moderador da "orientação institucional" na relação entre afiliação e os estilos acomodativo e colaborativo.

	Os <b>mais</b> motivados para a afiliação	Os <b>menos</b> motivados para a afiliação
<b>Colaboração</b>  • a e b são significativamente diferentes (para $p=0,05$ ) • AA e BB são significativamente diferentes (para $p=0,05$ )	Total (N=41) <b>46 (a)</b>	Total (N=41) <b>43 (b)</b>
	+ instit. orientados (N=26) <b>45 (A)</b>	+ instit. orientados (N=17) <b>44 (B)</b>
	- instit. orientados (N=15) <b>46 (AA)</b>	- instit. orientados (N=24) <b>43 (BB)</b>
<b>Acomodação</b>  • a e b são significativamente diferentes (para $p=0,05$ ) • A e B são significativamente diferentes (para $p=0,05$ ) • A e AA são significativamente diferentes (para $p=0,05$ )	Total (N=41) <b>36 (a)</b>	Total (N=41) <b>33 (b)</b>
	+ instit. orientados (N=23) <b>38 (A)</b>	+ instit. orientados (N=18) <b>33 (B)</b>
	- instit. orientados (N=18) <b>32 (AA)</b>	- instit. orientados (N=23) <b>34 (BB)</b>

Isto é: os menos afiliativos só são menos propensos à busca de soluções integradoras quando possuem um baixo nível de orientação institucional; e os mais afiliativos só são mais acomodáticos se tiverem forte orientação institucional. Repare-se que a relação directa entre o grau de orientação institucional, por um lado, e a preferência pelos estilos colaborativo e acomodativo, por outro, parece não existir: na verdade, não só os índices de correlação entre as variáveis são bastante baixos e não significativos (0,08 para a colaboração, e 0,17 para a acomodação) como, também, os mais e os menos institucionalmente orientados trocam de posições (em termos de preferências por aqueles estilos) consoante o motivo de afiliação é mais ou menos forte.

#### 4.3.5.O papel moderador da variável sexo

Nós admitíamos que homens e mulheres canalizassem - no que aos estilos de gestão do conflito diz respeito - a força dos seus motivos em sentidos diferentes.

Quando analisamos os coeficientes de correlação respeitantes aos homens e mulheres gestoras (vide Tabela 3. 26), pareceu-nos que essa hipótese se confirmava, já que, por exemplo, alguns coeficientes eram positivos para os gestores e negativos para os congéneres do sexo feminino. Por exemplo:

Tabela 3. 26  
Correlações entre motivos e estilos de gestão do conflito (amostra de gestores)  
- Comparação entre os 2 sexos -

	Sucesso		Afiliação		Poder	
	Homens (n= 76)	Mulheres (n=6)	Homens (n= 76)	Mulheres (n=6)	Homens (n= 76)	Mulheres (n=6)
Evitamento	-0,17	-0,15	-0,09	-0,06	-0,11	-0,39
Competição	0,16*	-0,38*	-0,2	-0,34	0,14*	-0,37*
Compromisso	0,02*	-0,87*	0,25	0,4	0,1*	-0,38*
Colaboração	0,14	0,24	0,24*	-0,29*	0,2*	-0,05*
Acomodação	0,11*	-0,2*	0,38	0,52	0,11	0,2

A cheio estão os coeficientes estatisticamente significativos (para um nível de significância de 0,05)

\* Associações opostas para cada sexo

- As mulheres mais motivadas para o sucesso (assim como as mais motivadas para o poder) aparentam menor preferência, do que as menos orientadas para tal motivo (assim como as menos orientadas para o poder), pelo **estilo competitivo**; mas o oposto acontece com os homens, nesses mesmos 2 motivos.

- As gestoras mais motivadas para o sucesso parecem preferir o estilo compromisso em menor grau do que as menos orientadas para tal motivo, mas essa relação não parece ocorrer nos homens.

- A associação entre o motivo afiliativo e a preferência pelo estilo colaborativo é de sinal positivo nos homens, mas negativo no sexo feminino.

Numa tentativa de corroborar estes dados, fizemos os mesmos cálculos para a amostra de docentes e alunos; o que obtivemos não confirma todas as tendências observadas na amostra de gestores (vide Tabela 3. 27). Na verdade, as divergências não são consistentes ao longo das diversas sub-amostras.

Tabela 3. 27

Correlações entre motivos e estilos de gestão do conflito (amostra de docentes e alunos)

- Comparação entre os 2 sexos -

	Sucesso		Afiliação		Poder	
<i>Docentes</i>	Homens (n= 24)	Mulheres (n=19)	Homens (n= 24)	Mulheres (n=19)	Homens (n= 24)	Mulheres (n=19)
Evitamento	<b>-0,41</b>	<b>-0,53</b>	-0,31	-0,27	-0,25	-0,28
Competição	-0,11	-0,02	-0,06	0,01	0,32	0,22
Compromisso	<b>0,35</b>	0,36	<b>0,46</b>	0,35	<b>0,36</b>	<b>0,38</b>
Colaboração	0,31	<b>0,51</b>	<b>0,5</b>	0,27	<b>0,38</b>	0,23
Acomodação	0,26*	-0,02*	<b>0,66</b>	0,21	0,29	0,2
<i>Alunos</i>	Homens (n= 74)	Mulheres (n=90)	Homens (n= 74)	Mulheres (n=90)	Homens (n= 74)	Mulheres (n=90)
Evitamento	<b>-0,53</b>	<b>-0,28</b>	<b>-0,19</b>	<b>-0,28</b>	<b>-0,39</b>	-0,15
Competição	0,16	0,11	<b>-0,26</b>	-0,14	<b>0,51</b>	<b>0,52</b>
Compromisso	<b>0,34</b>	<b>0,1</b>	<b>0,23</b>	0,09	<b>0,3</b>	<b>0,18</b>
Colaboração	<b>0,43</b>	<b>0,23</b>	<b>0,27</b>	<b>0,37</b>	<b>0,42</b>	0,11
Acomodação	<b>0,29</b>	<b>0,02</b>	<b>0,34</b>	<b>0,32</b>	<b>0,35*</b>	<b>-0,04*</b>
<i>Alunos de Gestão</i>	Homens (n= 36)	Mulheres (n=25)	Homens (n= 36)	Mulheres (n=25)	Homens (n= 36)	Mulheres (n=25)
Evitamento	<b>-0,5</b>	<b>-0,36</b>	-0,02	<b>-0,45</b>	<b>-0,35*</b>	0,05*
Competição	0,13*	-0,17*	-0,17	-0,2	<b>0,67</b>	<b>0,57</b>
Compromisso	0,12	0,07	<b>0,5*</b>	0,00*	0,00	0,01
Colaboração	<b>0,34</b>	<b>0,34</b>	<b>0,28</b>	<b>0,34</b>	<b>0,33*</b>	<b>-0,35*</b>
Acomodação	0,15	0,21	<b>0,46</b>	<b>0,38</b>	0,19*	-0,06*
<i>Alunos de Ensino de Línguas</i>	Homens (n= 7)	Mulheres (n=21)	Homens (n= 7)	Mulheres (n=21)	Homens (n= 7)	Mulheres (n=21)
Evitamento	<b>-0,75</b>	<b>-0,39</b>	<b>-0,43*</b>	0,27*	<b>-0,67</b>	<b>-0,39</b>
Competição	<b>-0,71*</b>	0,07*	-0,26	-0,31	<b>-0,37*</b>	<b>0,4*</b>
Compromisso	0,34	-0,11*	0,38*	-0,06*	0,32	<b>0,44</b>
Colaboração	-0,32	0,31*	0,008	<b>0,36</b>	0,21	<b>0,58</b>
Acomodação	-0,11	<b>-0,4</b>	0,04	0,15	-0,08	-0,01

A cheio estão os coeficientes estatisticamente significativos (para um nível de significância de 0,05)

\* Associações opostas (ou muito diferentes) para cada sexo

Parece-nos, contudo, ser de realçar a relação entre o motivo de sucesso e a competição, que é positiva nos gestores e alunos de Gestão, mas negativa nas gestoras e alunas do mesmo curso; as posições invertem-se quando se olha para os alunos de Línguas. Situação idêntica ocorre com a relação entre o motivo de poder e o estilo colaborativo: é positiva nos gestores e alunos de Gestão, e negativa nas mulheres congéneres; mas as posições quase se invertem na sub-amostra de alunos de Ensino de Línguas (a associação é muito mais nítida nas mulheres do que nos homens).

Registe-se, ainda, que a associação entre o motivo de poder e a preferência pelo estilo competitivo é positiva nos gestores, e negativa nas gestoras; mas que o inverso ocorre quando se comparam alunos e alunas do curso de Ensino de Línguas.

É possível que estas divergências tenham a ver com o facto de se tratar de áreas profissionais que, tradicionalmente, são consideradas "próprias" de um dos sexos; assim, é possível que, as pessoas que optam por áreas que não são as "apropriadas" para o seu sexo o façam por possuírem características peculiares, as quais canalizam a força dos motivos para estilos de gestão do conflito diferentes dos que as pessoas do sexo "certo" escolhem.

Esta hipótese parece-nos condizer com a análise que nos forneceu indícios de que os perfis de motivos e estilos tendiam a divergir, entre os sexos, nas áreas consideradas, tradicionalmente, mais "apropriadas" de cada um deles.

## 5. Motivos e prestação escolar

### 5.1. A intervenção do grau de homogeneidade/heterogeneidade das turmas

A relação entre os motivos e o desempenho escolar tem sido objecto de alguns estudos, segundo os quais ela só existe em condições particulares; mais especificamente, McClelland tem salientado que, quando as turmas são heterogéneas, a probabilidade de sucesso é baixa, pelo que os mais motivados para o sucesso não sentem a presença do risco moderado, pelo qual se sentem atraídos.

Como já referimos, em pesquisa anterior tínhamos obtido algumas indicações de que **os motivos de sucesso e de poder estavam positivamente associados ao melhor desempenho escolar, o oposto acontecendo com os mais afiliativos**; quisemos, agora, aprofundar a pesquisa, procurando saber em que condições essa associação ocorre, isto é, em que medida a homogeneidade/heterogeneidade das turmas e o nível socio-económico dos Pais interfere nessa eventual relação.

Tabela 3. 28

Variáveis que interferem na prestação escolar (coeficientes de correlação)

	Total		EGI		GPT		Línguas		PRU		E. Elec.	
	Ingresso na Univers. (141)	Média actual de curso (130)	Ingresso na Univers. (65)	Média actual de curso (59)	Ingresso na Univers. (20)	Média actual de curso (22)	Ingresso na Univers. (20)	Média actual de curso (14)	Ingresso na Univers. (12)	Média actual de curso (15)	Ingresso na Univers. (24)	Média actual de curso (20)
Sucesso	<b>0,3</b>	<b>0,17</b>	0,18	<b>0,34</b>	<b>0,4</b>	0,2	<b>0,65</b>	0,03	0,2	<b>0,51</b>	<b>0,45</b>	0,11
Afiliação	<b>-0,18</b>	-0,05	-0,17	-0,03	0,1	-0,13	-0,04	<b>-0,41</b>	0,07	<b>0,44</b>	<b>-0,47</b>	-0,16
Poder	<b>0,17</b>	<b>0,14</b>	0,09	0,06	0,19	<b>0,33</b>	0,25	0,23	<b>0,23</b>	<b>0,32</b>	<b>0,43</b>	0,3
Evitamento	<b>-0,14</b>	<b>-0,16</b>	-0,09	-0,12	-0,11	0,008	<b>-0,56</b>	<b>-0,27</b>	<b>0,46</b>	-0,2	-0,09	-0,22
Competição	<b>-0,15</b>	-0,03	-0,11	-0,12	-0,23	0,23	<b>-0,53</b>	-0,25	<b>-0,57</b>	0,21	<b>0,3</b>	0,15
Compromisso	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	-0,11	0,18	<b>0,46</b>	-0,01	0,31	-0,12	-0,03	0,19	<b>0,44</b>	0,31
Colaboração	0,02	-0,02	-0,14	0,04	0,17	-0,13	0,18	-0,13	-0,1	<b>0,35</b>	0,15	-0,1
Acomodação	0,08	<b>0,12</b>	0,03	0,19	0,24	-0,02	0,11	0,31	-0,19	0,23	0,06	-0,1
Maquiavelismo	0,05	-0,09	0,16	-0,11	-0,29	-0,43	-0,25	<b>0,37</b>	-0,57	-0,48	<b>0,34</b>	-0,08
	(95)	(85)	(35)	(34)	(10)	(11)						
Idade	<b>-0,26</b>	-0,13	-0,21	-0,2	-0,23	-0,25	-0,29	0,05	-0,33	0,01	0,09	0,27
	(115)	(104)	(43)	(38)	(16)	(17)						
Habilitação Pais	<b>0,24</b>	0,12	0,13	<b>0,24</b>	<b>0,6</b>	0,12	Não há dados	Não há dados	-0,2	-0,04	Não há dados	Não há dados
	(72)	(72)	(44)	(39)	(17)	(18)						
Rendim. familiar	0,06	<b>-0,22</b>	0,02	-0,19	-0,43	<b>-0,58</b>	Não há dados	Não há dados	<b>0,84</b>	0,3	Não há dados	Não há dados
	(46)	(45)	(30)	(25)	(10)	(11)						
Variáveis relativas à homogeneidade das turmas destes cursos												
Rendimento dos Pais												
Média			<b>4,7</b>	<b>4,2</b>			Não há dados		<b>4,4</b>		Não há dados	
<i>D. Padrão</i>			<b>1,6</b>	<b>1,4</b>					<b>1,6</b>			
Nível de habilitação dos Pais												
Média			<b>4,2</b>	<b>2,8</b>			Não há dados		<b>3,6</b>		Não há dados	
<i>DP</i>			<b>1,9</b>	<b>1,4</b>					<b>1,8</b>			
Nota de ingresso na Universid.												
Média			<b>13,9</b>	<b>13,4</b>			<b>14,7</b>		<b>12,1</b>		<b>14</b>	
<i>DP</i>			<b>1,6</b>	<b>1,5</b>			<b>1,7 *</b>		<b>1,08 **</b>		<b>1,5</b>	
Média actual de curso												
Média			<b>12,7</b>	<b>13,4</b>			<b>13,8</b>		<b>12,1</b>		<b>12,7</b>	
<i>DP</i>			<b>1,2</b>	<b>1,3</b>			<b>1,4 *</b>		<b>0,8 **</b>		<b>1,2</b>	
Nº médio de alunos por turma			<b>+60</b>	<b>+36</b>			<b>+26</b>		<b>+44</b>		<b>+120</b>	

A cheio: coeficientes estatisticamente significativos (para  $p=0,05$ )

Entre parêntesis: número de inquiridos que respondeu à questão (é diferente do nº apontado nos topos da tabela porque houve algumas não-respostas)

\* Os maiores DP

\*\* Os mais baixos DP

A sombreado: casos que fogem à "regra".

O que os resultados sugerem (vide Tabela 3. 28) é, em primeiro lugar, que, em termos gerais, **os motivos de sucesso e poder estão positivamente associados com a prestação escolar**, mas o oposto acontece com o motivo afiliativo. Todavia, parece confirmar-se a noção segundo a qual essa associação está algo dependente de certas condições, designadamente a referida homogeneidade/heterogeneidade das turmas e o ambiente geral que envolve a obtenção da (e ingresso na) licenciatura. Assim:

#### **a) Motivo de sucesso**

O motivo de sucesso e as classificações (quer de ingresso, quer de curso) estão, sempre, positivamente associados; contudo, no que à média actual de curso diz respeito, essa relação é quase inexistente no curso de Ensino de Línguas (0,03), e bastante forte na licenciatura de PRU (e também na licenciatura em EGI).

Se atentarmos na parte inferior da Tabela 3. 28, podemos constatar que a turma de PRU é a mais homogénea, ao passo que a de Línguas é a menos homogénea; na verdade, na primeira encontramos os mais baixos desvios-padrão nas 2 classificações, e na segunda observam-se os mais altos.

Por outro lado, as notas de entrada e de curso em PRU são as mais baixas de todas as turmas, enquanto que essas notas, na turma de Línguas, são as mais altas; e, embora não tenhamos dados sobre o nível socio-económico dos Pais dos alunos de Línguas, parece que o dos alunos de PRU é médio (comparativamente com o das outras 2 turmas). Relativamente aos alunos de Eng<sup>a</sup> e Gestão Industrial, também parece estar presente um grau moderado de dificuldade: os desvio-padrão das médias de curso e de entrada - apesar de não serem dos maiores - são mais elevados do que na turma de PRU (o que sugere maior heterogeneidade e, daí, menor probabilidade de sucesso), mas o nível socio-económico dos Pais é mais elevado do que aí. Ou seja: parece haver uma probabilidade de sucesso (grau de dificuldade) moderada nas turmas de PRU e EGI, e uma baixa probabilidade de sucesso na turma de Línguas.

Saliente-se, por fim, a pequena associação entre este motivo e a média de curso na turma de Eng<sup>a</sup> Electrónica; talvez a explicação resida no facto de se tratar de uma licenciatura onde o grau de dificuldade é acentuado (probabilidade de sucesso baixa); na verdade:

- a turma é grande e moderadamente heterogénea;

- a nota de entrada é elevada (indiciando que aqui ingressam bons alunos), mas a de curso é baixa (indiciando - como nos sugere o conhecimento que temos da Universidade de Aveiro - um grau de dificuldade elevado).

## b) Motivo de afiliação

O motivo afiliativo aparenta, em geral, contribuir, negativamente (embora de forma ligeira) para as classificações de ingresso e as médias de curso. Não é um resultado surpreendente, pois é natural que os mais afiliativos estejam preocupados com o convívio social e não se disponham a sacrificá-lo para estudarem e obterem elevadas classificações.

Mas uma análise atenta dos coeficientes de correlação da Tabela 3. 28 permite verificar algumas *nuances*, já que a associação é muito baixa na nota de curso da licenciatura de Línguas e na nota de entrada na licenciatura de Eng<sup>a</sup> Electrónica, e bastante alta na média de curso da licenciatura em PRU.

No que respeita ao curso de Línguas, não nos parece estranho o verificado; na verdade, sendo a probabilidade de sucesso baixa, é natural que os alunos mais afiliativos - que queiram obter aprovação social por via das boas notas - sintam que, para o conseguirem, tenham que sacrificar o convívio social, daí advindo um resultado contraproducente: os riscos de fraca interacção social e desaprovação pelos outros.

No que concerne ao curso de Eng<sup>a</sup> Electrónica, também se nos afigura aquela correlação bastante negativa como "natural". Tratando-se de uma licenciatura difícil (o grau de dificuldade do curso é, reconhecidamente - na Universidade de Aveiro - elevado, o que, de alguma maneira, está reflectido no facto de a nota de entrada ser elevada ... mas a de curso não o ser<sup>5</sup>), só nele ingressa (e só a realiza) quem estiver disposto a sacrificar algum convívio social, o que, obviamente, não é característico dos mais afiliativos. Saliente-se que o facto de o grau de maquiavelismo desta turma ser o mais elevado de todos também pode indiciar tratar-se de uma área que não se compadece com uma postura afiliativa/convivial.

Na licenciatura em PRU, ao contrário, afiliação e média de curso estão bastante e positivamente correlacionadas; tratando-se de uma turma bastante afiliativa (veja-se a média, neste motivo, na Tabela 3. 1) e na qual não parece ser muito difícil obter classificações acima da média geral (que é a mais baixa de todas as médias das 5 licenciaturas: 12,1) é possível que os mais afiliativos, para obterem aprovação social, busquem boas notas, sem que isso implique (porque a dificuldade não é demasiado alta e porque, eventualmente, a interajuda está facilitada) o sacrifício da interacção social, o convívio com os outros.

Veja-se, para além de tudo o que foi salientado, que o tamanho médio das turmas de PRU é relativamente pequeno (44 alunos), pelo que parece relativamente fácil ser reconhecido pelas boas classificações; e isso talvez não seja difícil num ambiente que se pode considerar "agradável": o grau de maquiavelismo é, em média, o mais baixo de todas as 5 turmas. Note-se, ainda, o papel positivo que a preferência pelo estilo colaborativo tem na média de curso, indiciando a existência de um ambiente em que os mais dispostos a

---

<sup>5</sup> Sabe-se, por exemplo, que o nº de pedidos de transferência para outros cursos é bastante elevado.

colaborar conseguem obter ajuda dos restantes (que são, em média, pouco maquiavélicos e bastante afiliativos).

### c) Motivo de poder

A relação do motivo de poder - que aparenta ser positiva - com as notas de entrada e as médias actuais de curso denota uma razoável constância ao longo das 5 turmas; saliente-se, tão-só, o coeficiente negativo (embora não significativo) encontrado na turma de PRU, se bem que, apenas, na nota de entrada.

Podemos, talvez, admitir que uma das maneiras de provocar impacto nos outros é a obtenção de boas classificações, especialmente quando tal não é fácil; ou, então, que ter boas notas na Universidade aumenta as probabilidades, percebidas, de poder vir a exercer impacto no pós-licenciatura.

Todavia, também é possível que a relação deste motivo com o desempenho escolar exista por estar associado ao motivo de sucesso, e que é este que, em grande medida, suscita melhores prestações. A Tabela 3.10 parece ir um pouco nesse sentido, já que o grupo com as mais elevadas classificações é o que possui elevada motivação para o sucesso ...mas uma motivação para o poder igual à média; e se é verdade que o grupo mais orientado para o poder tem, em média, boas classificações, também se pode argumentar que isso se deve, não à força desse motivo, mas ao motivo de sucesso, em que o grupo apresenta elevada cotação.

Por outro lado, se admitirmos que o incentivo de impacto, inerente ao motivo de poder, é maior quando a dificuldade é grande, talvez possamos explicar porque na licenciatura em EGI não se encontra qualquer associação entre este motivo e o desempenho escolar; na verdade, o facto de o desvio-padrão na média de curso ser relativamente baixo e de, em média, a origem socio-económica ser a mais elevada de todas as 3 licenciaturas sobre as quais temos dados, indicia que, neste curso, o incentivo de impacto não está presente. O facto de a turma não ser muito grande pode, também, diminuir o impacto de ser conhecido de muita gente por se ter boas classificações; veja-se que, em Electrónica, o grau de dificuldade já se afigura mais elevado, pois a turma é grande, a média de entrada é elevada...mas a de curso não é, e, como já referimos, é conhecido, na Universidade, o grau de dificuldade da licenciatura. Não será este grau de dificuldade aparentemente elevado (baixa probabilidade de sucesso) que faz com que o coeficiente de correlação (vide Tabela 3.28) entre o desempenho e o motivo de sucesso seja tão baixo?

## 5.2. A intervenção do nível socio-económico dos Pais

Vejam, agora, **a idade e o nível socio-económico dos Pais**. Quanto á idade, não merece estranheza o facto de estar, em geral, negativamente, associada às classificações dos alunos: na verdade, são os piores

alunos que, em princípio, mais reprovam e mais tarde ingressam na Universidade (e mais tempo lá permanecem). Atente-se, contudo, na relação positiva que é manifestada na turma de Eng<sup>a</sup> Electrónica entre essa variável e a nota de curso; especulando um pouco (e não dizemos totalmente porque conhecemos, razoavelmente, a Universidade), podemos admitir que os alunos que querem ter boas classificações, ao percepcionarem a dificuldade do curso, decidem alargar o tempo de realização da licenciatura. De qualquer forma, convem salientar que se trata de um coeficiente não significativo.

Relativamente ao nível socio-económico dos Pais dos alunos, os resultados também não foram diferentes do que esperávamos (e que já tínhamos obtido em pesquisa anterior).

O que os dados sugerem é que a intervenção directa do **nível de habilitação dos Pais** na prestação é relativamente pequena (e os dados não são muito consistentes). Quanto ao **rendimento**<sup>6</sup>, é interessante notar como intervem nula ou negativamente nas prestações; e veja-se que o efeito é **sempre pior (ou menos bom) na nota de curso do que na nota de entrada**. Será que as pessoas mais abastadas percepcionam não precisam de se esforçar para conseguirem singrar na vida?

Tabela 3. 29  
Comparação dos perfis dos alunos de diferentes proveniências socio-económicas (médias).

	Rendimento familiar		Nível de habilitação dos Pais*	
	Os >s rend. (N=28)	Os <s rend. (N=37)	Os + habil.** (N=44)	Os - habil. (N=46)
Sucesso	36	34	35	35
Afiliação	40	40	39	40
Poder	<b>33</b>	<b>29</b>	30	30
Evitamento	19	17	18	18
Competição	35	31	32	32
Compromisso	34	33	35	33
Colaboração	43	43	43	43
Acomodação	36	34	36	35
Idade	22	22,1	<b>19,5</b>	<b>21,6</b>
Média de entrada	13,2	13,2	13,8	13,3
Média actual de curso	12,2	12,7	12,6	12,6

\* Usou-se o nível de habilitação do progenitor mais habilitado

A cheio: as médias são significativamente diferentes (para  $p=0,05$ )

\*\* Os menos habilitados correspondem a um grau académico igual ou inferior ao ciclo preparatório.

<sup>6</sup> Que aferimos através de questões relativas às casas possuídas (ou não) pela família, aos automóveis, às férias (no País *versus* no estrangeiro; em hotel ou em 2<sup>a</sup> casa...)

Estes dados aparentam ser confirmados pela Tabela 3. 29; aí se obtêm indícios de que os rendimentos familiares não têm reflexos significativos nos motivos e nas preferências pelos estilos de gestão do conflito, embora pareça que os de nível mais elevado (no que concerne, especialmente, ao rendimento) apresentam um perfil motivacional mais propício (*a priori*) a boas classificações: na verdade, na metade mais abastada, as médias de sucesso e poder são superiores às médias na outra metade, o oposto ocorrendo na afiliação

Mas esta "vantagem" inicial dilui-se quando os alunos entram na Universidade; ou seja: se não encontramos diferenças entre as médias de entrada dos 2 grupos, já as encontramos nas médias de curso, em favor dos menos abastados. E se é certo que a diferença de médias não é significativamente diferente para estas 2 metades, já o é se compararmos os 30% mais abastados com os 30% do extremo oposto.

Algo semelhante encontramos quando olhamos para as 2 metades referentes ao nível de habilitação dos Pais: embora os filhos de Pais mais habilitados sejam mais jovens (o que se deve, provavelmente, ao facto de terem tido melhor aproveitamento no ensino secundário e, por isso, terem ingressado mais cedo na Universidade) e tenham melhores notas de ingresso do que os restantes, essa diferença desvanece-se na Universidade (onde, provavelmente, os graus de motivação e outras variáveis de personalidade são mais importantes)

Tabela 3. 30  
Os agrupamentos sócio-económicos dos alunos  
- clusters constituídos com base na habilitação e rendimento dos Pais -

Variáveis	Classe baixa (N=23)	Classe média "Os Intelectuais" (N=9)	Classe média "Os 'Novos Ritos'" (N=11)	Classe alta (N=16)
Sucesso	35	35	36	36
Afiliação	40	40	41	39
Poder	30	31	32	33
Evitamento	17	16	18	19
Competição	32	31	33	36
Compromisso	34	35	34	34
Colaboração	43	44	44	43
Acomodação	34	35	36	36
Nível de habilitação dos Pais	2,3	5,9	2,4	5,5
Nível de rendimento familiar	3,3	3,3	6,1	5,8
Média de ingresso	12,9	13,6	13	13,4
Média actual de curso	<b>12,6</b>	<b>12,6</b>	<b>12</b>	<b>12,3</b>

Nota: os 4 grupos só diferem, significativamente, nas 2 variáveis sócio-económicas (cada uma delas diferencia, pelo teste Sheffé, 4 pares de grupos)

Com a análise de clusters foi realizada com base nas 2 variáveis socio-económicas, o nº de indivíduos é, em geral, baixo, devido às não-respostas numa (ou nas duas) delas; se bem que, para cada uma dessas variáveis, haja maior nº de respondentes do que aqueles que constam desta tabela, bastava que um indivíduo não tivesse respondido a uma das variáveis para que fosse eliminado da análise.

Estes dados sugerem a intervenção das variáveis socio-económicas na associação entre os motivos de sucesso e poder e a prestação escolar; é o que parece apontar a Tabela 3. 30, resultante da análise de *clusters*, feita com o recurso às 2 variáveis socio-económicas, e que deu origem a 4 grupos, que nós apontamos como referentes a "classes sociais".

Na verdade, aí se pode verificar que os 4 grupos não divergem, significativamente, nas diferentes características de personalidade. Mas, se é certo que se encontram indícios razoáveis de que são os filhos das classes mais habilitadas que obtêm as melhores classificações de ingresso, também é claro que o grupo com menos "boa" origem socio-económica é o que tem, em média, melhor nota de curso, juntamente com o grupo dos mais habilitados ... mas com menores rendimentos.

Note-se, ainda, que é o grupo dos "Novos Ricos" (baixo nível de habilitação, mas elevado rendimento) que apresenta, em média, a pior prestação escolar na Universidade. O resultado legítima, no nosso entender, que se repita a questão: será que os mais abastados percebem que não precisam de se esforçar para singrarem na vida? E essa convicção não será reforçada pelo exemplo dos Pais, que, apesar de pouco habilitados académicamente, conseguem auferir elevados rendimentos? E/ou será que, nos mais abastados, não existem os incentivos/desafios que, eventualmente, fazem com que os motivos dêem origem a melhores desempenhos?

Tabela 3. 31  
Coeficientes de correlação entre os motivos e o desempenho escolar  
- para diferentes proveniências socio-económicas -

		Classe baixa (N=23)	Classe média ("Intelectuais") (N=9)	Classe média ("Novos Ricos") (N=11)	Classe alta (N=16)
Sucesso	Média de ingresso	0,41	0,81	0,6	-0,18
	Média actual de curso	0,32	0,000	-0,24	-0,27
Afiliação	Média de ingresso	0,11	-0,1	0,05	0,37
	Média actual de curso	-0,15	-0,22	-0,03	-0,28
Poder	Média de ingresso	0,47	0,52	0,52	0,2
	Média actual de curso	0,56	-0,38	-0,25	-0,26

A cheio: coeficientes estatisticamente significativos (para  $p=0,05$ )

A sombreado: coeficientes negativos entre motivos (de sucesso e poder) e desempenho escolar

A Tabela 3. 31 parece responder a esta última questão; aí se obtêm alguns indícios de que a relação positiva entre os motivos (de sucesso e poder) e o desempenho escolar só tende a existir quando os alunos não provêm de estratos económicos mais favorecidos. Veja-se que, no que concerne à média de ingresso no curso, essa divergência é menos notada, o que leva a crer que, na Universidade, a importância da força dos motivos é mais forte do que, eventualmente, o apoio familiar e outras variáveis, ou, então, que é na

Universidade que as diferenças entre os estratos socio-económicos se reflectem em termos dos desafios/dificuldades sentidas pelos alunos.

Ou seja: é possível que os incentivos inerentes aos motivos (e que têm a ver com a dificuldade/desafio) só sejam percebidos por (existam para) alunos com proveniências menos abastadas; ou, no mínimo, que eles não estejam presentes quando os alunos têm origens socio-económicas mais abastadas.

Se atentarmos nas tabelas 3.32 e 3.33, obtemos os mesmos indícios; na verdade, a Tabela 3.32 sugere que os mais motivados para o sucesso obtêm os melhores desempenhos quando os níveis de habilitação dos seus Pais são baixos (dificuldade moderada?).

Tabela 3.32

O papel moderador do nível de habilitação dos Pais na relação entre o motivo de sucesso e a prestação escolar

	Os <b>m a i s</b> motivados para o sucesso	Os <b>m e n o s</b> motivados para o sucesso
<b>Média de ingresso na Universidade</b>	Total (N=75) <b>14,2 (a)</b>	Total (N=66) <b>13,4 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	+ habil. (N=13) <b>13,9 (A)</b>	+ habil. (N=9) <b>13 (B)</b>
	- habil. (N=52) <b>14,3 (AA)</b>	- habil. (N=52) <b>13,4 (BB)</b>
	<b>Média actual de curso</b>	Total (N=71) <b>13,1 (a)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• B e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	+ habil. (N=10) <b>12,6 (A)</b>	+ habil. (N=10) <b>11,9 (B)</b>
	- habil. (N=52) <b>13,1 (AA)</b>	- habil. (N=44) <b>12,7 (BB)</b>

A sombreado: do lado esquerdo, o grupo dos desempenhos mais elevados; do lado direito, o grupo dos menos bons desempenhos.

A Tabela 3.33, por seu turno, fornece indicações segundo as quais os mais motivados para o poder só obtêm melhores desempenhos do que os menos orientados para tal motivo se provierem de níveis socio-económicos mais baixos. Na verdade, pode ver-se que as diferenças entre os mais e os menos direccionados para este motivo são quase inexistentes quando se trata de indivíduos com proveniência socio-económica mais "favorável" (na relação entre o rendimento e o motivo acontece, até, que os menos motivados para o poder têm melhor média de curso do que os mais direccionados para esse motivo, desde que os Pais tenham mais elevado nível de rendimento); mas já são razoavelmente grandes (e significativas, em matéria de nível de habilitação) quando os indivíduos são filhos de Pais com menos boa condição socio-económica. Ou seja: de todos, **os que melhores desempenhos têm são os de menos boa condição socio-económica e que, simultâneamente, são mais motivados para o poder.**

Tabela 3. 33

O papel moderador da condição socio-económica dos Pais na relação entre o motivo de poder e o desempenho escolar

	Os <b>m a i s</b> motivados para o poder	Os <b>m e n o s</b> motivados para o poder
<b>Média de ingresso na Universidade</b>	Total (N=76) <b>14,1 (a)</b>	Total (N=65) <b>13,6 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	+ habil. (N=13) <b>13,6 (A)</b>	+ habil. (N=9) <b>13,4 (B)</b>
	- habil. (N=52) <b>14,2 (AA)</b>	- habil. (N=52) <b>13,5 (BB)</b>
<b>Média actual de curso</b>	Total (N=67) <b>13,1 (a)</b>	Total (N=63) <b>12,7 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• AA e BB são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> <li>• A e AA são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	+ habil. (N=11) <b>12,5 (A)</b>	+ habil. (N=9) <b>12 (B)</b>
	- habil. (N=48) <b>13,3 (AA)</b>	- habil. (N=48) <b>12,7 (BB)</b>
<b>Média de ingresso na Universidade</b>	Total (N=76) <b>14,1 (a)</b>	Total (N=65) <b>13,6 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	+ rend. (N=5) <b>13,6 (A)</b>	+ rend. (N=3) <b>13,3 (B)</b>
	- rend. (N=12) <b>13,8 (AA)</b>	- rend. (N=12) <b>12,7 (BB)</b>
<b>Média actual de curso</b>	Total (N=67) <b>13,1 (a)</b>	Total (N=63) <b>12,7 (b)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a e b são significativamente diferentes (para p=0,05)</li> </ul>	+ rend. (N=4) <b>12,5 (A)</b>	+ rend. (N=3) <b>13 (B)</b>
	- rend. (N=12) <b>13,3 (AA)</b>	- rend. (N=12) <b>12,5 (BB)</b>

A sombreado: as notas mais elevadas de entre os 4 grupos

## 6. Motivos e impacto dos gestores junto dos seus subordinados

As pesquisas têm mostrado que os motivos também interferem na forma como os gestores gerem, e, mais especificamente, na maneira como lidam com os seus subordinados e como estes os percebem. O nosso 3º estudo também procurou saber em que medida é que os perfis motivacionais de 82 gestores da Região de Aveiro se reflectiam na forma como os seus subordinados os percebiam, e se essa eventual relação era moderada por variáveis latentes; para isso, inquirimos, também, 367 subordinados desses gestores, sendo que, no mínimo, as opiniões de 3 deles foram consideradas. Vejamos os resultados.



## 6.1. As correlações entre as variáveis

A nossa primeira tarefa consistiu em calcular as correlações entre as variáveis que constaram do nosso 3º estudo, realizado junto de 82 gestores da Região de Aveiro e dos seus respectivos subordinados. O facto de termos obtido coeficientes diferentes para cada sexo, levou-nos a tratar, exclusivamente, os gestores: na verdade, embora nos tivesse parecido interessante estabelecer comparações entre os 2 sexos, o facto de o nº de gestoras ser bastante baixo aconselhou-nos a analisar, apenas, a amostra de homens. Tomando em consideração, tão-só, os coeficientes estatisticamente significativos (para um nível de significância de 5%), e ignorando os respeitantes às variáveis de antiguidade (cuja relação não apresenta nenhuma surpresa), a tabela 3.34 oferece-nos alguns indícios:

a) **Idade e necessidade de poder parece variarem em sentidos opostos**, o que se pode dever, no nosso entender, a diferenças na educação da geração mais antiga e da mais nova; ou seja: **é possível que se assista a um incremento da força deste motivo nas gerações mais jovens**. A alternativa explicativa poderá ser a de que, com a idade, a força do motivo de poder vai diminuindo. Em qualquer dos casos, estes coeficientes não parecem resultar da especificidade da amostra (gestores), pois se fizermos a mesma análise para um outro conjunto de pessoas, provenientes de diversos escalões etários (os docentes), obtemos coeficientes que, embora não significativos (a amostra é bastante pequena), são muito idênticos, conforme se pode constatar pela tabela 3.35.

Tabela 3.35  
Correlações entre a idade e o motivo de poder (amostra de docentes universitários)

Total (n=43)	Homens (n=24)	Mulheres (n=19)
-0,18	-0,16	-0,22
(p=0,12)	(p=0,22)	(p=0,18)

b) O grau de habilitação dos gestores e a sua idade tendem a correlacionar-se negativamente; tal não se nos afigura estranho, já que é do conhecimento geral a maior preparação académica dos gestores mais jovens.

c) Entre a **orientação institucional e o grau de habilitação parece haver uma associação negativa**; julgamos que isso se pode dever a um maior pendor individualista (da educação) das gerações mais jovens, que são, como já foi referido, os mais habilitados académicamente.

Por outro lado, parece razoável admitir que, nos gestores mais jovens (e mais habilitados), o papel educacional da Mãe tenha sido maior do que nos gestores mais velhos, e que essa influência afectada, negativamente, a orientação institucional do gestor (numa lógica próxima da avançada por McClelland e

outros pesquisadores, ao ligarem o "síndrome D. Juan" a um maior papel interventor da Mãe na educação dos gestores do sexo masculino).

De alguma maneira, é isso que sugere a tabela 3.36, pois os gestores educados pela Mãe são, em média, mais jovens e mais habilitados, menos orientados institucionalmente, trabalham menos horas por dia e (como já foi visto em secção anterior) são menos orientados para o estilo colaborativo (parecendo denotar a "masculinidade defensiva" que referiu McClelland); o coeficiente de correlação positivo entre as variáveis idade e orientação institucional (vide tabela 3.34) também oferece alguns indícios nesse sentido. De qualquer maneira, a amostra (e, subsequentemente, a significância estatística de todos estes valores) é bastante reduzida, pelo que estas apreciações só podem admitir-se como especulativas.

Tabela 3.36

Comparação entre as médias dos gestores educados pelo Pai e dos educados pela Mãe.

	Educados pelo Pai (N=16)	Educados pela Mãe (N=27)
Orientação Institucional	16,4	16,1
Horas de trabalho diário	10,1	9,8
Idade	43,5	37,4
Nível de habilitação	4	4,4
Colaboração	4,6	4,3

A cheio: médias significativamente diferentes (para  $p = 0,05$ )

c) Parece-nos um pouco estranho o coeficiente positivo (embora pequeno) entre o nível de habilitação e a preferência pelo estilo acomodação.

d) Por seu turno, o facto de o tempo de trabalho noutra área funcional (que não a actual) estar negativamente associado ao motivo de poder, ao maquiavelismo e à preferência pelo estilo acomodação, parece-nos natural:

- É possível que as pessoas com maior necessidade de poder prefiram manter-se na mesma área funcional, procurando o **domínio** numa área específica; mas também é possível admitir que, nas empresas donde provêm os gestores da nossa amostra, o motivo de poder não contribui para a eficácia do gestor, fazendo, pois, com que os mais motivados para o poder não sejam solicitados a exercerem funções em diversas áreas;

- Como poder e maquiavelismo estão, tendencialmente, associados, é natural que esta variável também apareça negativamente associada ao tempo de trabalho noutra área; por outro lado, como veremos adiante, o maquiavelismo aparece negativamente associado ao carisma dos gestores. É possível, pois, que os mais

maquiavélicos tenham impacto menos positivo junto dos seus subordinados, daí advindo menor probabilidade de assumirem funções em diversas áreas.

- Relativamente à **acomodação**, é de admitir que os que mais preferem este estilo tenham dificuldades em ingressar em áreas diferentes da sua (ou, então, por serem menos eficazes no exercício das suas funções, não são convidados a exercerem funções fora da sua área tradicional).

e) O facto de o **motivo de sucesso e tempo exercido em funções de não-chefia estarem positivamente associados** parece revelar uma tendência, já aventada por diversos pesquisadores, para que **os mais motivados para o sucesso ascendam mais facilmente na carreira (pelo menos até um certo nível hierárquico)** do que os restantes, levando-os a passarem de funções de não-chefia a posições de comando; algo idêntico pode apontar-se à preferência pelo estilo compromisso, mas, sobretudo, pelo competitivo (que, como vimos, tendem a estar relativamente associados ao motivo de sucesso).

f) O motivo afiliativo aparece, sempre, positivamente associado à antiguidade (na empresa, no cargo...); pode admitir-se, julgamos, que tal se deve ao facto de os mais antigos (por razões educacionais) serem mais afiliativos do que os mais jovens; ou, então, que, com a idade, a força desse motivo vai crescendo; ou, ainda, que os mais afiliativos são mais eficazes e, como tal, permanecem mais tempo nas empresas e nas suas funções.

g) Quanto à relação do **nº médio de horas de trabalho diário** (tal como declarado pelos gestores) com outras variáveis, parece-nos ser de relevar o seguinte:

- Não se nos afigura estranho que os **mais afiliativos (especialmente as gestoras) trabalhem menos horas do que os restantes**, pois é natural que se preocupem mais com as suas interacções com a família e/ou amigos, e, por isso, se não entreguem tão intensamente à empresa e ao trabalho.

- Que **os mais orientados institucionalmente trabalhem mais** do que a média, também nos parece natural, dada a disponibilidade, inerente a este atributo, para sacrificar o interesse pessoal em favor da empresa.

- Entende-se que os que mais preferem os estilos **acomodativo e evitamento** trabalhem, em média, menos tempo do que os restantes.

- A antiguidade parece levar a um menor nº de horas dispendidas na empresa; isso pode dever-se ao facto de os mais antigos não precisarem de trabalhar tão intensamente quanto os menos antigos, dado

conhecerem "os cantos à casa", e/ou de os mais novos terem que dispender mais esforços para vencerem na carreira (que os mais velhos, eventualmente, não encaram com tanto entusiasmo).

h) No que concerne à relação entre os motivos e os 3 factores relativos ao **impacto dos gestores** junto dos seus subordinados, encontramos alguns indícios:

- O **motivo de poder** parece agir, negativamente, sobre o factor 1 ("É carismático"), mas, positivamente, sobre os outros 2 factores; quanto ao factor 3 ("Sabe recompensar"), afigura-se-nos natural que isto ocorra, pois os mais motivados para o poder tenderão a possuir maior "frieza" face aos seus subordinados e, por isso, uma menor predisposição para atender a casos particulares (que, se atendidos, podem gerar tratamentos desiguais para casos iguais...).

- O motivo de **sucesso** não parece, globalmente, ter interferência significativa no impacto dos gestores sobre os seus subordinados, embora se afigure que os mais orientados para tal motivo sejam considerados **menos disfuncionais/ignorados** do que os restantes.

- Com o **motivo afiliativo** parece ocorrer algo de mais positivo, e isso é especialmente válido para o factor 2, já que, dos 3 motivos, é este que **parece contribuir mais fortemente** para que o gestor **não** seja considerado "**disfuncional**". Como veremos adiante, este indício vem a ser corroborado pela análise de *clusters* que efectuamos, pois os grupos onde a média neste factor é mais baixa são aqueles onde a cotação no motivo afiliativo é maior.

O facto de os coeficientes de correlação (entre motivos e factores) serem bastante baixos é, de alguma maneira, surpreendente, embora - como se verá adiante - tenhamos obtido algumas indicações de que, sob certas condições, essa relação é mais nítida, o que nos remete para a noção de contingencialidade na relação entre motivos e impacto dos gestores junto dos seus subordinados.

i) O **maquiavelismo** denota exercer, globalmente, pouca influência sobre a forma como os subordinados percebem os seus gestores,

j) A intervenção das preferências pelos diversos estilos de gestão do conflito nos 3 factores (isto é, na forma como os subordinados percebem os seus gestores) também não é muito saliente, mas julgamos ser de realçar o seguinte:

- Os **mais evitadores** são, aparentemente, percebidos como **menos bons recompensadores**, o que pode dever-se ao facto de as suas tendências para evitarem o conflito (para aceitarem os impasses) os levarem a cometer algumas injustiças na forma como recompensam os seus subordinados.

- O oposto parece ocorrer com a preferência pela **colaboração**, denotando que a preferência pela busca de soluções integradoras em situação de conflito se traduz, também, na maneira como o gestor recompensa os seus subordinados.

- Pode parecer estranho que os que mais predileção têm pelo estilo acomodação obtenham uma cotação no factor "é disfuncional" inferior aos restantes; a verdade é que se trata de uma variável correlacionada com o motivo afiliativo, e, como vimos, este contribui bastante para que o gestor não seja ignorado e desrespeitado (isto é, para que não seja considerado "disfuncional").

- Afigura-se-nos natural que os mais direccionados para o **estilo competitivo** sejam considerados **menos carismáticos** do que os restantes; pois trata-se de um estilo bastante associado ao motivo de poder... e este parece contribuir de forma negativamente significativa para tal factor; também natural nos parecem os coeficientes negativos entre os estilos compromisso e acomodação do gestor e o carisma que possui junto dos seus subordinados.

j) O facto de **os mais habilitados saberem recompensar menos bem** do que os restantes pode dever-se a uma certa distância social entre eles e os trabalhadores (em geral, pouco habilitados); pode admitir-se, talvez, que os menos escolarizados se sintam mais próximos de (maior empatia com) chefes com uma perspectiva mais prática do que académica da vida empresarial; mas também nos parece aceitável admitir que os mais habilitados (mais jovens e menos experientes, como vimos) sejam menos sensíveis às características e necessidades dos seus subordinados, e que isso se repercuta na justiça da atribuição de incentivos aos mais competentes; e/ou, então, que a valoração dos incentivos e desempenhos não seja a mesma para ambos os lados.

k) A relação das variáveis respeitantes à antiguidade/"experiência de vida" com os 3 factores é pouco consistente; isto é, especialmente, válido para o factor "sabe recompensar".

Quanto ao factor "carisma", contudo, a relação parece ser tendencialmente positiva, exceptuando a que se relaciona com o tempo exercido em funções de não-chefia.

No que concerne ao factor 2 ("é disfuncional"), é curioso notar como, em geral, a antiguidade está positivamente (ou nada) associada com ele, exceptuando o tempo de exercício de funções de não-chefia. **Será que os que mais experiência têm no outro lado da relação hierárquica possuem um maior conhecimento do "terreno" e, daí, uma maior capacidade para entenderem a posição de gerido, conseguindo, pois, não serem ignorados?**

l) Por fim, as relações entre o nº de horas de trabalho e o impacto dos gestores sobre os subordinados não parece serem iguais para os 3 factores, afigurando-se que o maior dispêndio de tempo na empresa age

positivamente sobre o factor 3 ("sabe recompensar"); mas parece agir (em especial) negativamente sobre o carisma; é possível que isto se deva a que a maior antiguidade/idade corresponde menor nº de horas de trabalho, sendo que os mais velhos se afiguram, como vimos, mais carismáticos.

## 6.2. Motivos dos gestores e percepções dos subordinados acerca dos mesmos.

### 6.2.1. Como os motivos interferem em diferentes variáveis de impacto

Como os dados até agora apresentados pareceram denotar, a associação entre os motivos e os 3 factores de impacto é relativamente ténue; por outro lado, surgiram-nos indícios de que cada motivo interfere, diferentemente, em cada um dos 3 critérios/factores; a leitura das tabelas 3.37 e 3.38 encaminham-nos nesse sentido:

- Parece que, globalmente, o motivo de sucesso não interfere, grandemente, na forma como os subordinados vêem as suas chefias, mas há (pequenos) indícios de que torna os gestores **menos carismáticos**, mas, também, (significativamente) **menos "disfuncionais"** aos olhos dos seus subordinados.

- Os mais orientados para a **afiliação** aparentam ser mais carismáticos do que os restantes, parecendo, também, serem menos "disfuncionais" (trata-se do motivo que mais contribui para que os gestores obtenham **baixa cotação** nesta variável).

- Os mais motivados para o **poder**, por seu turno, aparentam ser significativamente menos carismáticos do que os restantes, mas denotam ser **menos "disfuncionais"** e **mais recompensadores** (sendo o motivo que mais contribui para uma boa pontuação neste factor).

Tabela 3.37  
Correlações entre os motivos dos gestores e os factores de impacto (n=76)

	Sucesso	Afiliação	Poder
Factor 1			
É carismático	-0,1	0,1	-0,33
Factor 2			
É disfuncional	-0,23	-0,26	-0,20
Factor 3			
Sabe recompensar	-0,02	0,005	0,15

A cheio: coeficientes estatisticamente significativos (para  $p=0,05$ )

Tabela 3.38

Comparação das médias, nos 4 factores, entre os gestores mais e os menos orientados para cada motivo

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	É carismático	É disfuncional	Sabe recompensar
	Médias	Médias	Médias
Os mais motivados para o sucesso (n=38)	-0,16	-0,14	0,12
Os menos motivados para o sucesso (n=38)	0,16	0,05	0,006
Os mais motivados para a afiliação (n=38)	<b>0,24</b>	-0,21	-0,05
Os menos motivados para a afiliação (n=38)	<b>-0,25</b>	0,12	0,17
Os mais motivados para o poder (n=36)	-0,18	<b>-0,44</b>	0,16
Os menos motivados para o poder (n=40)	0,16	<b>0,31</b>	-0,03

A cheio: médias significativamente diferentes (para p=0,05)

### 6.2.2. A existência de variáveis moderadoras na relação entre os motivos e as variáveis de impacto

As tendências anteriormente apresentadas escondem, contudo, a existência de variáveis que nelas interferem. Assim, no que concerne ao motivo afiliativo, o carácter familiar (ou não) da empresa parece afectar essas relações. É isso que procura sugerir a tabela 3.39 :

Tabela 3.39

Médias comparativas entre os mais e os menos orientados para o motivo afiliativo, controlando a variável relativa ao carácter familiar da empresa

	Factor 1		Factor 2		Factor 3	
	É carismático		É disfuncional		Sabe recompensar	
	Médias	Médias	Médias	Médias	Médias	Médias
	Familiares	Não familiares	Familiares	Não familiares	Familiares	Não familiares
+ motiv. p/ afiliação	<b>0,42</b>	0,05	<b>-0,41</b>	0,01	<b>-0,23</b>	0,16
	(n=20)	(n=18)	(n=20)	(n=18)	(n=20)	(n=18)
- motiv. p/ afiliação	<b>-0,49</b>	-0,03	<b>0,21</b>	0,04	<b>-0,17</b>	0,48
	(n=18)	(n=20)	(n=18)	(n=20)	(n=18)	(n=20)

A cheio: médias significativamente diferentes (para p=0,05)

- Os gestores mais afiliativos aparentam ser mais carismáticos e menos "disfuncionais", do que os menos orientados para tal motivo, nas **empresas de tipo familiar**; mas, nas outras, a diferença é muito reduzida.

- Nas empresas de tipo familiar, não se nota a existência de diferenças, entre os mais e os menos afiliativos, na capacidade de recompensar o mérito; mas, nas restantes, os **menos afiliativos** parece serem **mais pontuados**, pelos seus subordinados, nessa variável.

Mas não foi, apenas, o carácter familiar/não-familiar da empresa que se nos deparou como interferindo na relação entre a força dos motivos dos gestores e o respectivo impacto junto dos seus subordinados.

Na verdade, nós pensávamos que a "experiência de vida" do gestor poderia afectar a dificuldade que ele percepcionava no exercício da sua tarefa de gerir, disponibilizando, ou não, o incentivo inerente aos motivos.

Para testarmos a nossa hipótese, constituímos *clusters* com base nas variáveis de antiguidade, nível de habilitações e nº de horas de trabalho diário na empresa; obtivemos 3 grupos de gestores, todos eles bastantes distintos entre si (vide tabela 3.40).

Tabela 3.40

Os gestores agrupados por níveis de antiguidade (em anos), de habilitações e de horas de trabalho diário.

Variáveis	Grupo 1 - Sêniores Experientes na empresa, no cargo actual e em funções de chefia (n=16)	Grupo 2 - Júniores Inexperientes, mas bem habilitados (n=28)	Grupo 3 - Medianamente experientes Antigos na empresa e em funções de chefia, mas não no cargo actual (n=31)	Nº de pares de grupos que a variável diferencia (para p=0,05)
Antiguidade na empresa	17,1 ++	4,3 --	13 +	3 (todos)
Antiguidade no cargo (na empresa)	14,9 ++	3,3 --	5,7 -	3
Antiguidade no cargo (na empresa e/ou fora)	15,6 ++	4,7 --	7,5 -	3
Antiguidade em funções de chefia	20,6 ++	6,7 --	15,3 +	3
Nível de habilitações*	3,7 -	5 +	4,4 =	3
Horas diárias de trabalho	9,8 =	10,3 +	9,2 -	1
	Dificuldade baixa?	Dificuldade moderada?	Dificuldade baixa/média?	

\* O valor 1 corresponde à 4ª classe; ... o 5 a licenciatura.

Calculamos, depois, os coeficientes de correlação entre os 3 motivos e os 3 factores de impacto, à espera de encontrarmos valores diferentes; e foi isso que, em certa medida, aconteceu.

Na verdade, embora para qualquer dos grupos haja indícios consistentes de que **os mais motivados para o poder** são percebidos pelos seus subordinados como **menos carismáticos do que os restantes (e de que os mais afiliativos são considerados menos disfuncionais)**, os dados globais sugerem (embora não de forma definitiva e consistente) que os motivos dão origem a impactos diferentes, conforme varia o grau de experiência/capacidade do gestor (vide tabela 3.41):

- O **motivo de sucesso** só parece gerar impacto globalmente positivo no grupo dos "Júniors bem habilitados"; é possível que os gestores deste grupo percepcionem a sua actividade como moderadamente difícil/desafiadora (tornando disponível o incentivo de sucesso), já que, apesar de terem pouca experiência, apresentam um elevado nível de habilitações literárias.

Tabela 3.41  
Correlações entre os motivos dos gestores e os 4 factores, controlando algumas variáveis relativas à experiência/capacidade

		Factor 1	Factor 2	Factor 3
		É carismático	É disfuncional	Sabe recompensar
Sucesso	Grupo 1 (desafio baixo?) (n=16)	-0,11	0,11	-0,09
	Grupo 3 (desafio baixo/médio?) (n=31)	-0,26	<b>-0,33</b>	<b>-0,17</b>
	Grupo 2 (desafio moderado?) (n=28)	0,06	<b>-0,24</b>	<b>0,15</b>
Afiliação	Grupo 1 (desafio baixo?) (n=16)	-0,36	-0,23	-0,32
	Grupo 3 (desafio baixo/médio?) (n=31)	<b>0,27</b>	-0,11	<b>0,2</b>
	Grupo 2 (desafio moderado?) (n=28)	-0,07	<b>-0,40</b>	0,04
Poder	Grupo 1 (desafio baixo?) (n=16)	-0,19	0,27	0,0004
	Grupo 3 (desafio baixo/médio?) (n=31)	<b>-0,36</b>	<b>-0,33</b>	-0,03
	Grupo 2 (desafio moderado?) (n=28)	<b>-0,33</b>	<b>-0,24</b>	<b>0,44</b>

A cheio: os coeficientes estatisticamente significativos (para  $p=0,05$ )

Veja-se que, no grupo 1, apesar de, em média, ser baixo o nível de habilitações dos seus gestores, é muito grande a respectiva experiência; por seu turno, no grupo 3, embora a experiência seja inferior à do grupo 1, o nível médio de habilitações é mais elevado; e repare-se como, nestes 2 grupos, a média de horas de trabalho diário é mais baixa do que no grupo 2, indiciando que são os gestores deste último que mais dificuldade/desafio percebem.

- O **motivo de poder** não se afigura que, relativamente ao factor 1, suscite impactos positivos; todavia, nos outros 2 factores, parece haver uma certa tendência para que, à medida que aumenta a dificuldade percebida, o motivo de poder se vai expressando em melhor impacto.

- Quanto ao **motivo afiliativo**, os resultados não são muito claros; no entanto, parece notar-se que, quando se passa do grupo de dificuldade baixa para os grupos de desafio médio/moderado, o motivo acaba por contribuir positivamente para o impacto dos gestores junto dos seus subordinados. É possível que o incentivo afiliativo esteja sempre, pelo menos potencialmente, presente nas organizações (o gestor pode, pelo menos teóricamente, tentar agradar aos seus subordinados), fazendo com que a dificuldade moderada leve os mais afiliativos a lutarem por terem boas prestações (de modo a usufruírem de tal incentivo).

### 6.2.3. Os agrupamentos de gestores

Na busca de confirmação dos nossos dados, realizamos, ainda, uma análise de *clusters*, a qual, para além disso, nos sugeriu a existência de configurações de liderança, diferentes em muitos aspectos e, especificamente, na forma como os 3 motivos se conjugam.

Para efectuar essa análise, socorremo-nos das 3 variáveis motivacionais; obtidos os *clusters* (método: vizinho mais afastado; distância: euclidiana ao quadrado), efectuamos um teste (Scheffé) às variáveis que diferenciavam os grupos (vide tabela 3.43), tendo obtido as configurações que constam da tabela 3.42. A confirmação da pertinência dos grupos encontrados foi-nos fornecida pela **análise discriminante que efectuamos** (com o recurso ao método Wilks), já que conseguimos, a partir, apenas, das 3 variáveis motivacionais, **imputar correctamente**, aos seus respectivos grupos, **96, 1% dos gestores**.

Procedemos, posteriormente, ao cruzamento dos grupos com algumas variáveis, tendo obtido tabelas de contingência que, resumidamente, procuramos reproduzir na tabela 3.44; embora a estatística qui-quadrado que daí resultou não nos permita tirar ilacções seguras, afigura-se-nos que podemos retirar alguns indícios.

Tabela 3.42  
Os agrupamentos de gestores

Variáveis	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Pares de grupos #5 *
	Desajustados N = 23	Líderes de enclave N = 21	Yuppies D. Juans N = 7	Afiliativos normais N = 15	Patriarcas polivalentes N = 10	
Sucesso	37 =	43 +	38 =	37 =	34 -	7
Afiliação	36 -	41 +	36 -	44 ++	41 +	8
Poder	28 -	36 +	39 ++	29 -	24 -	9
Evitamento	16 =	15 =	16 =	13 -	19 +	3
Competição	29 =	31 +	38 +	29 =	28 =	4
Compromisso	35 =	34 =	31 -	36 =	29 -	3
Colaboração	43 =	45 =	46 +	46 +	44 =	1
Acomodação	34 =	35 =	33 -	37 +	30 -	3
Maquiavelismo	27,3 +	24,7 -	29 +	26,3 =	24,9 =	4
Orientação institucional	16,2 =	17 +	13,9 -	16,9 +	15,7 =	3
É Carismático	-0,22 -	0,05 +	-0,7 -	-0,21 -	1,3 ++	4
É disfuncional	0,45 -	-0,43 ++	-0,18 +	-0,23 +	-0,02 =	2
Sabe recompensar	-0,2 -	0,17 +	0,53 ++	0,02 =	0,18 +	0
Idade	40,3 =	40,8 =	32,6 -	38,3 -	46,7 ++	6
Antig. como chefe	12 -	15,7 +	8,6 -	12,7 -	17,9 ++	3
Antig. na empresa	10,3 =	10,6 =	5,3 -	10,8 =	17,2 ++	4
Antig. cargo (na empresa)	7,4 =	7,9 =	4,3 -	7,8 =	5,9 -	0
Antig. cargo (empresa ou fora)	8,4 =	10,3 +	5 -	9,6 +	6,1 -	0
Tempo de não-chefia	4,3 = (7)	8 + (5)	1 - (2)	6,6 + (5)	3,8 - (5)	1
Tempo noutra área	7,6 = (10)	5,8 - (10)	1,8 - (4)	6,4 - (7)	14,1 ++ (8)	5
Tempo chefia noutras empresas	6,7 - (10)	9,5 + (13)	6,3 - (4)	6,9 - (9)	6,5 - (4)	0
Nível de habilitação	4,5 =	4,5 =	4,6 =	4,2 -	4,2 -	0
Horas de trabalho diárias	10 +	9,7 =	10 +	9,7 =	9,3 -	0

\* Para  $p=0,05$ .

Entre parêntesis: nº de indivíduos que podem ser caracterizados por essas variáveis.  
Os sinais +, -, e = significam a posição desse valor relativamente à média.

Tabela 3.43

Variáveis que distinguem, significativamente (para  $p=0,05$ ) os *clusters* de gestores

	Grupo 1 Desajustados	Grupo 2 Líderes de enclave	Grupo 3 Yuppies D. Juans	Grupo 4 Normais afiliativos
Grupo 2 Líderes de enclave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso</li> <li>• Afiliação</li> <li>• Poder</li> <li>• Maquiavelismo</li> <li>• "Gestor-disfuncional"</li> </ul>			
Grupo 3 Yuppies D. Juans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Competição</li> <li>• Colaboração*</li> <li>• Maquiavelismo*</li> <li>• Ori. Institucional</li> <li>• Idade</li> <li>• Antig. noutra área</li> <li>• "Sabe recompensar"*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso</li> <li>• Afiliação</li> <li>• Poder</li> <li>• Competição</li> <li>• Maquiavelismo</li> <li>• Ori. Institucional</li> <li>• "É carismático"***</li> <li>• Idade</li> <li>• Antig. como chefe</li> <li>• Tempo em não-chefia</li> <li>• Antig. na empresa*</li> <li>• Antig. no cargo*</li> </ul>		
Grupo 4 Normais afiliativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliação</li> <li>• Evitamento</li> <li>• Colaboração</li> <li>• Acomodação*</li> <li>• "Gestor-disfuncional"</li> <li>• Orient. Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso</li> <li>• Afiliação</li> <li>• Poder</li> <li>• Motiva e implica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliação</li> <li>• Poder</li> <li>• Competição</li> <li>• Orient. Institucional</li> <li>• Maquiavelismo *</li> <li>• Tempo de não-chefia*</li> </ul>	
Grupo 5 Patriarcas polivalentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso</li> <li>• Afiliação</li> <li>• Poder</li> <li>• Evitamento*</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Acomodação</li> <li>• Maquiavelismo</li> <li>• "É Carismático"</li> <li>• Idade</li> <li>• Antig. como chefe</li> <li>• Antig. na empresa</li> <li>• Tempo noutras áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso</li> <li>• Poder</li> <li>• Evitamento</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Acomodação</li> <li>• "É Carismático"</li> <li>• Idade</li> <li>• Antig. empresa</li> <li>• Tempo noutras áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso</li> <li>• Afiliação</li> <li>• Poder</li> <li>• Competição</li> <li>• Maquiavelismo</li> <li>• "É Carismático"</li> <li>• Idade</li> <li>• Antig. em chefia</li> <li>• Antig. empresa</li> <li>• Tempo noutras áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso</li> <li>• Afiliação</li> <li>• Poder</li> <li>• Evitamento</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Acomodação</li> <li>• "É Carismático"</li> <li>• Idade</li> <li>• Antig. empresa</li> <li>• Tempo noutras áreas</li> </ul>

\* Para  $p=0,08$

\*\* Para  $p=0,06$

• Ao grupo 1 atribuímos a designação de "**Desajustados**". Trata-se de gestores que, em média, possuem **as mais baixas pontuações nos motivos afiliativo e de poder**, embora denotem uma razoável cotação no motivo de sucesso; são **bastante maquiavélicos**; e, apesar de terem experiência e habilitações razoáveis, têm **impacto bastante desfavorável** junto dos seus subordinados, em todos os 3 factores, isto é: são considerados pouco carismáticos, muito disfuncionais e pouco recompensadores do mérito. Aparentam, pois, possuir um perfil desajustado das suas funções (será que isso os obriga a trabalharem mais tempo do que os restantes, conforme parece reflectir o nº de horas de trabalho diário?), sendo que a razoável cotação no motivo de sucesso não parece contribuir para melhorar as percepções que deles têm os subordinados.

A tabela 3.44 parece sugerir que este estilo **se encontra com menos facilidade em gestores de empresas de capital estrangeiro e de maior dimensão**, e que existem, com maior probabilidade, nas **nacionais e mais pequenas**; por outro lado, fornece-nos alguns indícios de se trata de **um perfil mais provável em gestores educados, predominantemente, pela Mãe.**

Tabela 3.44  
Tabelas de contigência(cruzamento dos grupos com certas variáveis discretas)

Gestores:	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Estatísticas
	Desajustados (N=23)	Líderes de enclave (N=21)	Yuppies D. Juans (N=7)	Normais afiliativos (N=15)	Patriarcas polivalentes (N=10)	
• Em empresas do tipo familiar	52 % (50 %)	62 % (50 %)	29 % (50 %)	40 % (50 %)	50 % (50 %)	Qui-quad.: 3,1
• ... não familiar	48 % (50 %)	38 % (50 %)	71 % (50 %)	60 % (50 %)	50 % (50 %)	Graus de lib. 4 Signif. 0,54 Células com F.E. <5 : 2 em 10 (20%)
• Em empresas de capital maiorit. estrangeiro	9 % (16 %)	5 % (16 %)	57 % (16 %)	33 % (16 %)	0 % (16 %)	Qui-quad.: 17,1
• ... não estrangeiro	91 % (84 %)	96 % (84 %)	43 % (84 %)	67 % (84 %)	100% (84 %)	Graus de lib. 4 Signif. 0,002 Células com F.E. <5 : 5 em 10 (50%)
• Em empresas de maior dimensão	35 % (47 %)	57 % (47 %)	57 % (47 %)	47 % (47 %)	50 % (47 %)	Qui-quad.: 2,6
• ... de menor dimensão	65 % (53 %)	43 % (53 %)	43 % (53 %)	53 % (53 %)	50 % (53 %)	Graus de lib. 4 Signif. 0,63 Células com F.E. <5 : 3 em 10 (30%)
• Casados	91 % (88 %)	86 % (88 %)	57 % (88 %)	93 % (88 %)	100% (88 %)	Qui-quad.: 8,5
• Solteiros	88 % (12 %)	14 % (12 %)	43 % (12 %)	7 % (12 %)	0 % (12 %)	Graus de lib. 4 Signif. 0,07 Células com F.E. <5 : 5 em 10 (50%)
• Sem filhos	26 % (25 %)	24 % (25 %)	57 % (25 %)	27 % (25 %)	0 % (25 %)	Qui-quad.: 7,4
• Com filhos	74 % (75 %)	76 % (75 %)	43 % (75 %)	73 % (75 %)	100% (75 %)	Graus de lib. 4 Signif. 0,12 Células com F.E. <5 : 3 em 10 (30%)
• Educados pelo Pai	22 % (21 %)	24 % (21 %)	0 % (21 %)	20 % (21 %)	30 % (21 %)	Qui-quad.: 21,3
• Educ. pela Mãe	52 % (36%)	24 % (36%)	29 % (36%)	27 % (36%)	40 % (36%)	Graus de lib. 15
• Educ. por Pai e Mãe	22 % (29%)	33 % (29%)	71 % (29%)	33 % (29%)	0 % (29%)	Signif. 0,38 Células com F.E. <5 : 25 em 30 (80%)

Entre parêntesis: as %s esperadas

A cheio: as maiores divergências entre a % encontrada e a esperada

- O grupo 2 designámo-lo de "**Líderes de Enclave**", partindo do termo de McClelland "enclave pessoal"; na verdade, embora aparentem, em média, uma elevada motivação para o sucesso, apresentam, igualmente, **fortes pontuações nos motivos afiliativo e de poder**, assim como **elevada preferência pelo estilo competitivo**. Têm uma **experiência acima da média**, mas um nível de habilitação igual à generalidade dos gestores. Trata-se do **grupo mais equilibrado** em termos do impacto, nos 3 factores, junto dos seus subordinados, já que aparentam ser considerados algo carismáticos, muito pouco "disfuncionais" e bons recompensadores do mérito. Como veremos, é possível que isso de deva ao facto de serem bem pontuados nos motivos afiliativo e de poder, pois cada um destes motivos, separadamente, parece interferir positivamente em factores diferentes. O facto de terem uma boa média no motivo de sucesso, embora possa explicar, parcialmente, a boa (baixa) cotação no factor "é disfuncional", (como a tabela de correlações tinha indiciado) também se nos afigura que explica o facto de a média de tempo em funções de não-chefia ser elevada (levando a crer, como já foi salientado, que este motivo "ajuda" a ascender na carreira).

A leitura da tabela 3.44 fornece-nos algumas indicações que nos levam a supor que estamos em presença de um estilo **mais próprio de gestores de empresas de tipo familiar, de pequena/média dimensão e nacionais**, ou seja, de **empresas típicas do nosso tecido empresarial tradicional**

- O 3º grupo recebeu a designação de "**Yuppies D. Juans**". Trata-se do grupo **menos experiente/mais jovem**, embora bem habilitado académicamente; é, também, **o mais maquiavélico** (se atentarmos nas características que costumam ser apontadas aos mais maquiavélicos, podemos ver que algumas delas se encontram na listagem dos atributos característicos do Síndrome D. Juan, conforme se pode verificar na tabela 1.5), **o mais preferente pelo estilo competitivo** de gestão do conflito e **o menos orientado institucionalmente**; os gestores que o integram apresentam, em média, **a mais elevada cotação no motivo de poder, assim como a mais baixa no afiliativo** (e boa pontuação no motivo de sucesso). Em termos de impacto junto dos seus subordinados, aparentam ser considerados muito pouco (os menos) carismáticos, mas ... **muito bons recompensadores** do mérito.

É curioso notar como, em grande medida, projectam um perfil idêntico ao dos gestores possuídores do "**Síndrome D. Juan**" referido por McClelland: elevada orientação para o poder e baixa inibição da acção, eventualmente resultante de uma predominância educacional da Mãe (ora, como pode constatar-se pela tabela 3.44, nenhum deles disse ter sido a Mãe o principal interveniente na sua educação).

A tabela 3.44 mostra, ainda, que, neste grupo, a percentagem de gestores casados e com filhos é menor do que a generalidade dos gestores (e, mais especificamente, dos Patriarcas); terá isto a ver com os estadios de maturidade propostos por McClelland, e que abordamos no capítulo 1?

Veja-se, igualmente, que parece tratar-se de um **estilo mais frequente em empresas não-familiares e estrangeiras**, e menos facilmente encontrado em empresas de tipo familiar e nacionais.

- Ao 4º *cluster* atribuímos o nome de "**Normais afiliativos**", pois, sendo **os mais fortes no motivo afiliativo**, são, igualmente, o grupo que **mais se aproxima da média geral**, quer se tome em consideração esta amostra de gestores, quer se considere a amostra de docentes e alunos anteriormente analisada (cuja divisão em *clusters* a tabela 3.10 procura retratar). São pouco evitadores, mas bastante inclinados para os estilos colaborativo e acomodatório; bastante institucionalmente orientados e medianamente maquiavélicos. O resultado, em termos do impacto junto dos subordinados, é relativamente fraco, já que, embora sejam considerados **pouco "disfuncionais"** (já tínhamos visto, aquando da análise da tabela de correlações, que o motivo afiliativo era o que mais contribuía para que o gestor não fosse considerado "disfuncional") é-lhes atribuído **pouco carisma e relativamente pouca apetência para recompensar o mérito**.

- Por último, aos indivíduos do 5º grupo, concedemos a designação de "Patriarcas Polivalentes": são, por um lado, **os mais experientes na empresa e em cargos de chefia**, mas, por outro, são **pouco experientes no actual cargo**, parecendo que têm passado por outros sectores, o que, aliás, parece merecer suporte no facto de apresentarem **um elevado tempo de exercício de funções noutras áreas que não a actual**. O facto de, em média, trabalharem menos horas diárias do que os restantes, pode significar um maior à-vontade no exercício das funções.

Tudo isto, juntamente com as pequenas médias obtidas no tempo de **não-chefia**, assim como no tempo de exercício de funções noutras empresas, parece querer significar que se trata de **gestores que exercem, desde há longa data, funções de chefia na mesma empresa**, tornando-os "patriarcas" da organização.

Veja-se que apresentam um **elevado motivo de afiliação e a mais baixa cotação no motivo de poder**; embora sejam considerados moderadamente recompensadores, o que se destaca é que são vistos como possuidores de um excelente carisma. Quase apetece dizer que **os seus subordinados, apesar de sentirem que ele não é excelentemente justo nos incentivos/recompensas que atribui, admiram-no e sentem com ele alguma empatia**.

O facto de se tratar de gestores que, em média, não apresentam boa cotação no factor "é disfuncional" (contrariando a ideia de que o motivo afiliativo é o que mais contribui para que o gestor **não** seja considerado como tal) pode dever-se **à baixa pontuação no motivo de poder** (que, como vimos, tem um contributo idêntico, embora menor, ao da afiliação).

Quanto á moderada capacidade para serem percebidos como bons recompensadores, ela condiz com o que já atrás foi referido: é o motivo de poder que para tal factor contribui positivamente ... e este grupo apresenta a mais baixa pontuação neste motivo. Mas é razoável admitir que, para isso, contribui, também, a (mais) elevada preferência pelo estilo evitamento (a qual está negativamente correlacionada, como se pode ver na tabela 3.34, com este aspecto do impacto junto dos subordinados).

Se atentarmos nos Yuppies D. Juans, podemos verificar que, em oposição aos Patriarcas, são o grupo mais orientado para o motivo de poder, e, também, o melhor recompensador (o que nos remete para a ideia já avançada de que os mais velhos/experientes - talvez por razões educacionais - apresentam mais baixa orientação para tal motivo do que os mais jovens).

A análise da tabela 3.44 parece sugerir que **este estilo não se encontra com facilidade nas empresas estrangeiras, pois todos os elementos do grupo pertencem a empresas de capitais nacionais.**

Como se pode constatar pela análise que acaba de ser expressa - tal como na tabela de correlações - voltamos a obter indícios de que a antiguidade/experiência (a maturidade?) é, em geral, positiva para o impacto dos gestores junto dos seus subordinados.

Tabela 3.45

Médias comparativas dos gestores educados pelo Pai e dos educados pela Mãe, no que respeita ao impacto junto dos subordinados.

	Educados pelo Pai (n=16)	Educados pela Mãe (n=27)
Factor 1: É carismático	0,03 +	-0,1 -
Factor 2 :É disfuncional	-0,14 +	0,14 -
Factor 3 :Sabe recompensar	0,37 +	-0,1 -

Além disso, também surgem alguns indícios de que o tipo de agente educador interfere no impacto dos gestores junto dos seus subordinados, havendo "vantagens" em que, nos gestores, se trate do Pai; na verdade, não só vimos como o grupo dos "Desajustados" apresentava uma maior incidência de gestores educados pela Mãe, como também podemos ver que, em geral, os gestores educados pelo Pai obtêm melhores percepções junto dos seus subordinados (vide tabela 3.45 ) do que os que se dizem ter sido educados pela Mãe (esta ilacção deve, contudo, ser cautelosa, pois os 2 tipos não divergem, significativamente, em nenhum dos factores, o que se deve, obviamente, ao pequeno nº de inquiridos.

Em suma, e no que à relação dos motivos com os impactos diz respeito, parece confirmar-se a ideia de que, enquanto o motivo afiliativo contribui para que o gestor seja considerado carismático, pouco "disfuncional" (mas, também, menos bom recompensador), o motivo de poder age em sentido quase contrário, pois parece reduzir a capacidade do gestor para ser carismático...mas aumentar a justeza das recompensas/incentivos que atribui. Veja-se que os grupos com **menor média no motivo de poder** são os que obtêm **pior pontuação no factor "sabe recompensar"**; que o que apresenta **maior média nesse motivo** é o que recebe **melhor cotação nesse mesmo factor**; que o **mais pontuado em carisma é muito afiliativo e pouco orientado para o poder**, e que o **menos carismático é muito orientado para o poder e pouco afiliativo**.

Atente-se, ainda, em que os grupos cujos gestores obtêm percepções mais positivas por parte dos subordinados são fortes num, noutro, ou nestes 2 motivos; em que o grupo dos "Desajustados" é fraco quer num quer noutro; e em que o grupo mais equilibrado apresenta elevadas pontuações nos dois.



## Capítulo 4

# Discussão e Conclusões

### 1. Discussão

#### 1.1. Os 2 métodos de medida dos motivos

Uma das nossas dúvidas residia na questão de saber qual, de entre o questionário e o teste projectivo, seria o método mais adequado para medir os motivos.

McClelland advoga, de forma bastante vigorosa, as vantagens do uso do teste, alertando para que, designadamente, com os questionários se corre o risco de medir valores (motivos "auto-atribuídos") e não motivos ("implícitos"); outros autores, porém, apontam diversas desvantagens a esse instrumento, nomeadamente o da sua validade, inclinando-se, pois, para o uso de questionários/escalas.

Um estudo que anteriormente tínhamos efectuado<sup>1</sup> tinha reflectido que as pontuações obtidas, em cada motivo, por cada um dos dos 2 métodos, se correlacionavam (positivamente) entre si, embora nem sempre de forma significativa. Na altura, porém, tínhamos feito uso de, apenas, 5 figuras/histórias para a realização do teste projectivo; e tinham sido os alunos a notar as histórias, mediante instruções que nós, previamente, lhes tínhamos fornecido.

---

<sup>1</sup> Rego, Arménio, "Níveis de Motivação e Graus de Desempenho", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/93, pp. 69-82

A crença na possibilidade de obtermos correlações mais elevadas se o nº de histórias fosse maior, e se fôssemos nós a pontuar as histórias, levou-nos a tentar inquirir nova amostra.

Os resultados voltaram a ser inconclusivos; a discussão do assunto foi remetida para anexo (vide anexo I), cabendo, aqui, salientar, tão-só, que o questionário nos pareceu uma medida adequada, por 3 razões: as suas fidedignidade, validade e carácter prático afiguram-se-nos como superando o teste projectivo.

## 1.2. Motivos e opções profissionais

Várias pesquisas têm indiciado que o perfil de motivos interfere nas actividades profissionais que as pessoas escolhem/exercem. Isso terá a ver com o facto de os indivíduos procurarem maneiras de entrarem em contacto com os incentivos inerentes aos motivos que, internamente, possuem.

Já em pesquisa anterior tínhamos obtido sinais de que os alunos de Gestão apresentavam cotações nos motivos de sucesso e poder superiores às cotações de alunos de outras áreas, o oposto acontecendo com o motivo afiliativo.

A pesquisa que, agora, efectuamos, corrobora esses indícios e sugere, ainda, que **os alunos de Gestão denotam um perfil idêntico ao dos gestores** (que já exercem, portanto, essa actividade empresarial), e, todos juntos, diferem dos alunos de outras áreas, usualmente designadas de "humanísticas".

Os 43 docentes que inquirimos revelaram-se possuidores de um perfil de motivos idêntico ao dos alunos de Ensino de Línguas, embora menos afiliativo. Refira-se, contudo, que se trata de uma amostra composta por docentes de diversos departamentos; talvez se possa admitir que, por exemplo, o perfil dos docentes da área da Gestão se aproxime do perfil motivacional dos gestores.

O facto de a motivação para o poder destes docentes ser fraca contradiz algumas pesquisas que apontam para que os professores sejam fortes nesse motivo<sup>2</sup>; e isso é válido, na nossa amostra, quer para os docentes universitários, quer para os alunos que planeiam vir a ser professores de línguas. No que a estes últimos concerne, deve atentar-se, contudo, em que a entrada num determinado curso não se faz, sempre, por opção, mas, muitas vezes, devido à inexistência de alternativas (o que pode, aliás, ocorrer, igualmente, com docentes universitários).

---

<sup>2</sup> Vide Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 307

Os 28 alunos da licenciatura em Eng<sup>a</sup> Electrónica que abordamos também se situaram entre as áreas "Gestão" e "Humanísticas" nos motivos de sucesso e poder, pois, ao nível do motivo afiliativo, revelaram-se os possuidores da mais baixa pontuação (de entre todos os grupos profissionais da nossa amostra).

Estes resultados - que respeitam a valores médios de algumas áreas profissionais, e que a figura 3.1 procura representar - escondem, todavia, uma outra possibilidade : a de os motivos se poderem combinar, entre si, de diferentes maneiras, daí advindo configurações de motivos que, juntamente com outras variáveis, suscitam configurações de personalidade, as quais, eventualmente, interferem nas escolhas/actividades profissionais de cada sujeito.

A análise de *clusters* que efectuamos (vide tabela 3.10), com o recurso aos motivos e aos estilos de gestão do conflito, forneceu-nos alguns argumentos em favor dessa possibilidade. Assim:

a) É possível que as pessoas que optam pela Gestão sejam , fundamentalmente, de 2 tipos :

- umas ("os Líderes de Enclave"), muito pontuadas nos motivos de poder e sucesso e bastante orientadas para a afiliação, fitando actividades de domínio/interacção com outros;

- outras ("Gente de Sucesso"), com elevada necessidade de sucesso (mas não tanto de poder) e muito baixa necessidade de afiliação, procurando actividades que lhes permitem inovar, obter *feed-back* , responsabilizar-se pessoalmente pelo que fazem ... mas sem que isso implique grande interacção com (influência sobre) outras pessoas.

Esta proposta explicativa tem cabimento se pensarmos nos diversos tipos de actividades de Gestão (umas implicando, mais do que outras, a gestão de pessoas) existentes nas organizações.

O que agora se aponta baseia-se, tão-só, na análise dos agrupamentos de alunos; mas a verdade é que as médias dos 82 gestores que inquirimos, no 3<sup>o</sup> estudo, se situaram, exactamente, entre as médias constantes daqueles 2 *clusters* referidos.

b) Para além disso, convem referir que o grupo "Gente de Sucesso" possui uma percentagem de alunos de Eng<sup>a</sup> Electrónica superior à esperada; isto faz sentido, pois é natural que estes alunos estejam mais orientados para o sucesso do que para o poder ou afiliação, já que, em grande medida, o núcleo das suas actividades residirá na manipulação de coisas/cálculos/objectos - e menos na gestão de pessoas. É possível, talvez, admitir que no curso de Eng<sup>a</sup> e Gestão Industrial, existam alunos mais orientados para a Gestão e outros mais direccionados para a Engenharia - embora todos eles interessados na Gestão (*lato senso*).

c) A maioria das pessoas insere-se num grupo onde a necessidade de afiliação impera (os "Normais Afiliativos"), e onde os outros 2 motivos se equiparam à média geral; aqui, as áreas profissionais representadas têm um peso idêntico ao esperado; por outro lado, a hierarquização dos motivos que os caracteriza é idêntica à da amostra global e à da amostra em que aplicamos o teste projectivo (1º estudo). É, pois, possível tratar-se de um perfil predominante em Portugal, ou, no mínimo, na população estudantil; a asserção não deixa de se compatibilizar com pesquisas comparativas de diversos países, as quais atribuem ao nosso País uma fraca pontuação no motivo de poder.

d) Quando razoável necessidade de afiliação se conjuga com baixas necessidades de poder e de sucesso, parece emergir uma configuração que, em termos de escolhas profissionais, tende a privilegiar as áreas humanísticas (e a enjeitar as áreas de gestão).

Importa, agora, referir, também, que nos pareceu que a variável sexo interfere nesta relação entre perfis motivacionais e escolhas profissionais. Assim, obtivemos sinais de que:

- nas actividades tradicionalmente "femininas" (área humanística), os homens que nelas se inserem apresentam um perfil mais "feminino" do que as próprias mulheres (vide figura 3.2);
- nas actividades tradicionalmente "masculinas" (Gestão de Empresas; Eng<sup>a</sup> Electrónica), o perfil das mulheres era mais "masculinizado" do que o dos próprios homens (vide figura 3.3).

No que às mulheres diz respeito, uma de 2 razões pode apontar-se:

- só as mulheres mais "masculinizadas" é que optam por actividades "próprias" de homens, ou
- só as que possuem esse perfil é que conseguem singrar em meios que, sob o ponto de vista cultural/social tradicional, "pertencem" aos homens.

Relativamente aos sujeitos do sexo masculino, poderá, talvez, argumentar-se que só os que apresentam um perfil mais "feminino" é que se sentem atraídos por actividades tradicionalmente "pertencentes" a pessoas do sexo feminino.

Esta divergência inter-sexos é, inclusive, expansiva aos estilos de gestão do conflito preferidos; por exemplo, os homens de "Humanísticas" apresentam uma predilecção pelo estilo competição mais pequena do que as mulheres, o inverso ocorrendo com mulheres/homens que exercem funções de gestão.

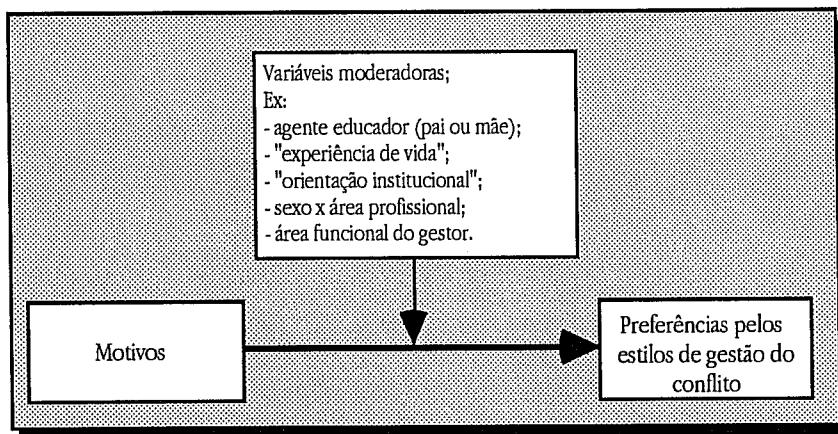
### 1.3. Motivos, estilos de gestão do conflito e maquiavelismo

#### 1.3.1. Como as associações entre motivos e estilos são afectadas por variáveis moderadoras

No que respeita à relação entre motivos, estilos de gestão do conflito e perspectiva maquiavélica do mundo e da natureza humana, o nosso objectivo era o de saber como cada motivo se associa aos diferentes estilos e ao maquiavelismo. A análise das tabelas de correlação (tabelas 3.4, 3.6 e 3.8), assim como dos testes de comparação das médias dos mais e dos menos orientados para cada motivo (tabelas 3.5, 3.7 e 3.9), indicia algumas tendências nas predisposições para a adopção dos diversos estilos de gestão do conflito, as quais se não mantêm completamente estáveis, quer quando se analisam as várias sub-amostras estudadas, quer quando se controlam determinadas variáveis. Isto significa que parece assistir-se a factores de contingência (que afectam as relações entre motivos e estilos), como seja o caso do sexo, área profissional, "experiência de vida", tipo de agente educador. Assim:

Figura 4.1

Algumas variáveis moderadoras na relação entre os motivos e as preferências pelos estilos de gestão do conflito

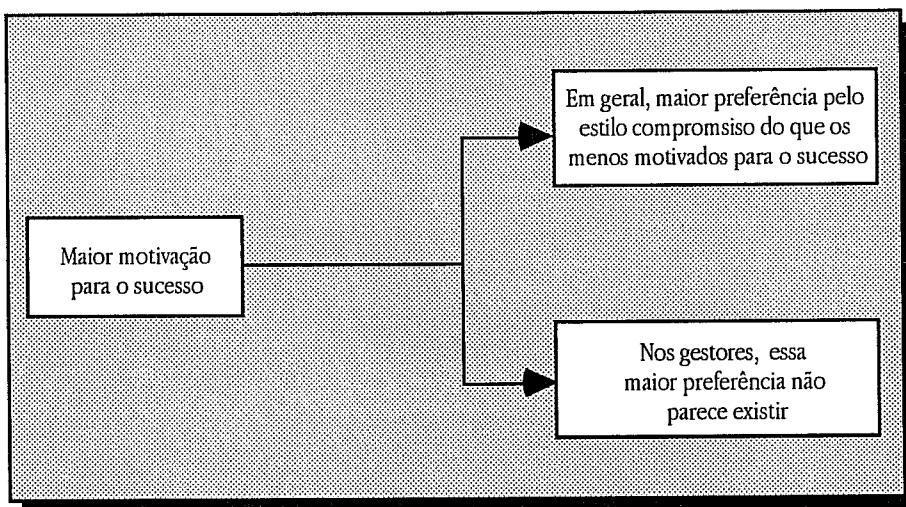


#### a) Motivo de sucesso

Se estar motivado para o sucesso resulta em querer fazer melhor, inovar, assumir responsabilidade pessoal pelas realizações, pretender *feed-back* dos resultados das tarefas, ter preferência por tarefas de dificuldade moderada ... então é natural que signifique, igualmente, não fugir ao conflito, não optar pelo impasse; mas também é verosímil admitir que os mais motivados para o sucesso vejam na elevada cooperação sem assertividade, ou na elevada assertividade/competição sem cooperação, poucas probabilidades de ser bem sucedido. Ora, a "nuvem" de estilos preferidos pelo motivo de sucesso parece, de facto, situar-se numa zona nem completamente assertiva nem totalmente colaborativa. Significará isto maior realismo, atributo normalmente imputado aos motivados para o sucesso?

É possível que assim seja, mas também é certo que, quando se controlam algumas variáveis, a nuvem de preferências representada na figura 3.4 denota algumas *nuances*. É possível que, conforme as circunstâncias/situações, as pessoas percepcionem que, para terem sucesso, terão que optar por estilos diferentes dos da generalidade dos mais orientados para tal motivo; ou, então, que algumas pessoas aprendam (sejam ensinadas a) encaminhar este motivo para preferências peculiares. Vejamos, então, o papel moderador de algumas dessas variáveis/circunstâncias.

Figura 4.2  
Motivo de sucesso e preferência (contingencial) pelo estilo compromisso



O motivo que estamos a analisar afigura-se positivamente associado com o **compromisso**, embora as pessoas de Gestão (alunos e gestores) não denotem tal tendência. Nós aventamos a possibilidade de estas pessoas deterem outras características pessoais que as levam a não gostarem de soluções 50-50 (fenómeno, igualmente, visível no motivo de poder); mas também pode acontecer que estas pessoas percepcionem que, nos contextos empresariais em que exercem (ou qüem vir a exercer) as suas actividades, o uso do compromisso não lhes permite ter sucesso.

Mas é curioso notar que isso não é válido para os GRH, pois que, nessa sub-amostra, o coeficiente de correlação entre "sucesso" e "compromisso" é positivo e significativamente elevado.

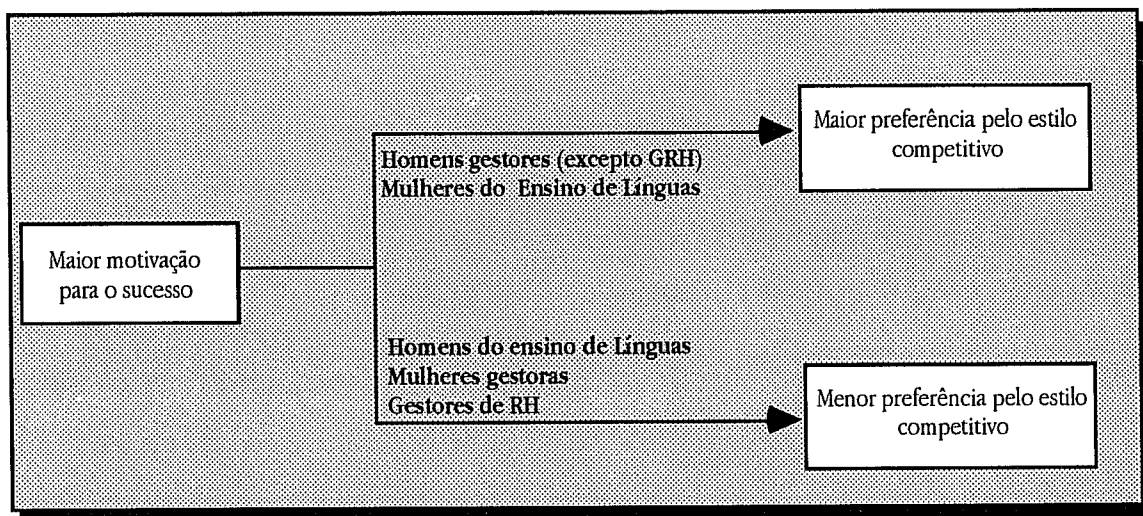
Por seu turno, o estilo **colaborativo** afigura-se, tendencialmente, ligado a este motivo, mas, quando o educador predominante do gestor foi o pai, não se encontram diferenças significativas entre os mais e os menos orientados para tal motivo; ter sido educado pela Mãe é que parece tornar os gestores menos motivados para o sucesso pouco predispostos para a adopção de posturas colaborativas.

É claro que uma outra maneira de interpretar o observado consiste em admitir que os homens educados pela Mãe são, tendencialmente, menos colaborativos do que os educados pelo pai...a não ser que tenham uma forte motivação para o sucesso, o que é o mesmo que dizer que o motivo de sucesso "ajuda" os homens educados pela Mãe a sentirem-se atraídos por soluções colaborativas/integrativas.

Quanto à **acomodação**, não parece haver, em geral, associação significativa com o motivo que estamos a analisar, embora ela se afigure existir nos GRH.

Por outro lado, não parece haver dúvidas de que preferência pelo estilo **evitamento** e motivo de sucesso são incompatíveis (a não ser na sub-amostra de GRH).

Figura 4.3  
Motivo de sucesso e preferência (contingencial) pelo estilo competitivo



Quanto à preferência pelo estilo **competitivo**, a relação parece ser negativa nuns casos, mas positiva noutros: negativa nos GRH, mas positiva (ou nula) nas outras áreas; positiva nos homens da área da Gestão, mas negativa nas mulheres da mesma área; negativa nos alunos (homens) do ensino de Línguas, mas nula nas mulheres da mesma área. Além disso, ter sido educado, predominantemente, pelo Pai, parece potenciar a associação, nos gestores, entre o motivo e o estilo que estamos a analisar.

Ou seja, em resumo:

- É possível que a área profissional que as pessoas escolhem/exercem interfira na forma como o motivo de sucesso se expressa em preferências por estilos de gestão do conflito; talvez se possa admitir que tal tem a ver com certas características das pessoas, que, para além de interferirem nas suas escolhas profissionais,

também interferem na forma como aprenderam a lidar com o conflito para terem sucesso; mas também se pode especular sobre se não serão as actividades profissionais a suscitarem condições específicas (que afectam a disponibilização do incentivo inerente ao motivo) que fazem com que, para se ser bem-sucedido, não se possa ter, em todas elas, a mesma postura perante o conflito. É assim que, por exemplo, os mais motivados para o sucesso, se forem gestores (ou alunos de Gestão), não manifestam, na preferência pelo estilo compromisso, qualquer diferença face aos menos motivados - o que não parece ocorrer em outras áreas (onde sucesso e compromisso caminham, em certa medida, a par).

Todavia, mesmo dentro da sub-amostra de gestores, encontramos algumas discrepâncias.

- Assim, surgem-nos indícios de que os GRH mais motivados para o sucesso tendem a preferir uma zona mais colaborativa e menos assertiva do que a generalidade das pessoas mais orientadas para tal motivo (uma zona próxima da, genericamente, preferida pelo estilo afiliativo). É, pois, possível que seja através da opção por esses estilos que os GRH vejam uma probabilidade moderada (risco moderado) de terem sucesso, fazerem melhor, inovarem ... no exercício de funções que, como é sabido, são **integradoras**.

- Os gestores da nossa amostra mais motivados para o sucesso apresentam mais forte predilecção (do que os menos orientados para tal motivo) pelo estilo **competitivo** se tiverem sido educados, predominantemente, pelo Pai, mas, se forem educados pela Mãe, essa diferença entre os mais e os menos direccionados para tal motivo já não se evidencia; ou seja, afigura-se que ter sido educado pela Mãe inibe, nos gestores do sexo masculino, a expressão do motivo de sucesso em preferência pelo estilo competitivo (ou, então, ser educado pelo Pai "facilita" a expressão do motivo em preferência por esse estilo). E não é o ter sido educado pela Mãe que, por si só, origina tal tendência, pois que, nos menos motivados para o sucesso, os gestores educados pela Mãe são mais predispostos para este estilo do que os educados pelo Pai. Parece, pois, que a influência da Mãe desvia o motivo de sucesso para outros caminhos que não a assertividade/competitividade (ou que a influência do Pai o "empurra" para tais caminhos); dever-se-á isto à "masculinidade defensiva" referida por McClelland (vide p. 34, capítulo 1)?

- Encontram-se, ainda, indícios de uma outra especificidade, que consiste em o motivo de sucesso se expressar em preferência pelo estilo competitivo, nos homens, quando estes ocupam actividades "próprias" desse sexo (área da Gestão), e, nas mulheres, quando elas optam por áreas profissionais "próprias" do seu sexo (ensino de Línguas) - acontecendo, tendencialmente, o inverso quando as pessoas estão em áreas que não são, tradicionalmente, típicas do sexo a que pertencem.

Parece, pois, que as mulheres, que ocupam cargos de Gestão (ou que se afigura pretenderem vir a exercê-lo), percepcionem que, para terem sucesso, não podem ser muito competitivas (atributo pouco "apropriado", sob o ponto de vista cultural/social, para "senhoras"), ao contrário do que acontece nos homens; e afigura-se que os homens que querem ter sucesso em áreas mais "próprias" de mulheres percepcionam que não podem ser

muito competitivos, ocorrendo o inverso com as mulheres. Há, pois, indícios de que **as pessoas de cada sexo expressam o seu motivo de sucesso em termos considerados aceitáveis, do ponto de vista social e cultural**. Como veremos, algo bastante idêntico se observou no que respeita ao motivo de poder.

## b) Motivo de Afiliação

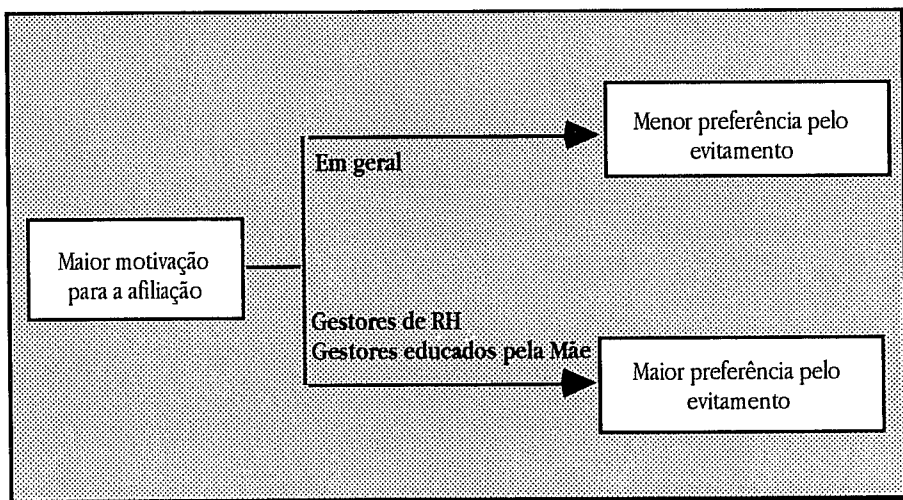
O campo de escolhas do motivo afiliativo parece que, em geral, se situa na **confluência da cooperação com baixa/média assertividade**. Parece, pois, que os mais afiliativos, para não degradarem a relação com os outros, se dispõem a satisfazer mais facilmente os interesses do outro do que os seus. Entende-se que assim seja, pois é natural que percepcionem que essa é maneira mais eficaz de entrar em contacto com o incentivo afiliativo.

Contudo, a tomada em consideração de algumas variáveis latentes fornece-nos algumas *nuances* naquela tendência global; vejamos quais.

O motivo está, em geral, negativamente, associado ao estilo **evitamento**, mas afigura-se que existem 2 excepções:

- quando se trata de GRH;
- quando se trata de gestores que dizem ter sido educados, predominantemente, pela Mãe.

Figura 4.4  
Motivo de afiliação e preferência (contingencial) pelo estilo evitamento



Relativamente aos Gestores de RH, é possível que se trate de uma área (integradora) na qual, para ter contacto com o incentivo afiliativo, é importante evitar o conflito; ou, então, pode admitir-se que as pessoas que optam por esta área o fazem por possírem certas características de personalidade que as levam a orientar o motivo afiliativo para a preferência pelo evitamento dos conflitos.

Quanto aos gestores que afirmaram ter sido a Mãe o principal agente educador, admitimos que isso possa advir da referida "masculinidade defensiva", que McClelland referiu como sendo potencialmente desenvolvida com o fito de encobrir a identificação feminina; é possível que os gestores mais afiliativos e educados pela Mãe apresentem características de personalidade "femininas" que os levem a optar pelo estilo evitamento para não perderem (ou para adquirirem) o contacto com o incentivo afiliativo; ou, ainda, que a influência da Mãe os tenha ensinado a expressar a sua necessidade afiliativa em termos mais evitadores.

No que respeita ao estilo **competitivo**, parece já não encontrar-se a contingencialidade indiciada no motivo evitamento, pois que a correlação é, em todos os casos, negativa (nula, num caso, apenas); ou seja: os menos afiliativos são, tendencialmente, mais predispostos para a adopção do estilo competitivo do que os menos afiliativos, embora haja indícios de que **tal predisposição é potenciada, nos gestores, por uma maior "experiência de vida"** (vide tabela 3.22). Isto é, os gestores menos afiliativos parece que se sentem mais predispostos para a adopção de estilos competitivos quando já possuem maior experiência/antiguidade.

Os estilos que este motivo parece preferir são a colaboração, a acomodação e o compromisso; contudo:

- No que à **colaboração** diz respeito, parece que, nos gestores, ter sido educado pelo Pai potencia essa associação positiva (ou, então, que ter sido educado, predominantemente, pela Mãe inibe a expressão do motivo em preferência pela colaboração); e ser mais institucionalmente orientado é, quase, um substituto da afiliação, já que os gestores menos afiliativos, se forem mais institucionalmente orientados, são quase tão predispostos para a colaboração quanto os mais afiliativos.

Entendemos que não deve esquecer-se que o estilo colaborativo, no eixo da dimensão integrativa do modelo de Thomas, se situa no extremo oposto ao do evitamento; ora, vimos que havia indícios de que os gestores mais afiliativos tendiam a optar pelo evitamento se tivessem sido educados pela Mãe (contrariamente à generalidade das pessoas), em resposta - admitimos nós - a uma eventual masculinidade defensiva. Parece-nos, pois, admissível a ideia de que essa mesma "masculinidade defensiva", da mesma forma que "facilita" a expressão do motivo afiliativo em evitamento, também "impede" os mais afiliativos de se predisporerem à utilização do estilo colaborativo.

- Quanto ao **compromisso**, apesar de se notar, em geral, essa correlação positiva, afigura-se que ela ocorre, nos gestores, sobretudo nos mais novos; ou seja, ser mais novo "ajuda" o motivo de afiliação a expressar-se mais facilmente em preferência pelo estilo compromisso. Será que os gestores mais novos/inexperientes percebem que só podem entrar em contacto com o incentivo afiliativo se optarem, em situações de conflito, por soluções de partilha, sendo esta, eventualmente, uma postura mais condizente - do ponto de vista da cultura organizacional - com o papel (expectativas) que lhes é atribuído enquanto "novatos"?

- Relativamente à **acomodação**, a associação tendencialmente positiva não existe quando os gestores são pouco orientados institucionalmente, o que reflecte que os mais afiliativos, se forem pouco institucionalmente orientados, não tendem a acomodar-se mais do que os menos afiliativos; ou seja: a **orientação institucional "facilita" a expressão do motivo afiliativo em acomodação**, o que não nos parece estranho atendendo a que se trata de um atributo que reflecte uma grande dose de auto-sacrifício e desprendimento pela satisfação de interesses pessoais.

Por fim, diga-se que **maquiavelismo e afiliação surgem como caminhando em sentidos opostos**; tal relação não nos parece estranha, já que é compreensível que a orientação para a interacção genuína com outros seja incompatível com uma visão cínica (maquiavélica) da natureza humana (e/ou vice-versa).

### c) Motivo de poder

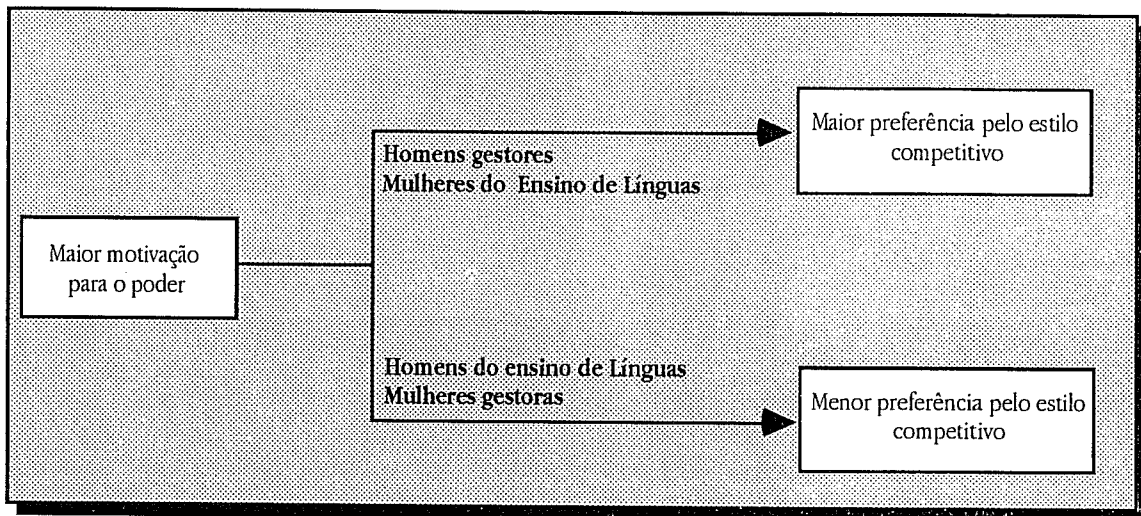
A análise que realizamos visando descobrir os estilos de gestão do conflito preferidos pelo motivo de poder pareceu revelar uma zona de preferência que se situa na **confluência da elevada assertividade e razoável cooperação**, o que é condizente com a ideia segundo a qual o incentivo que os mais motivados para o poder procuram é o de ter impacto, e com a pesquisa que indica a existência de associação entre o motivo e a assertividade/agressividade.

Todavia, como iremos ver, esta zona parece apresentar algumas *nuances* à medida que se estuda a intervenção de algumas variáveis moderadoras; vejamos quais.

- Tal como se verificou com o motivo de sucesso, o motivo de poder revelou-se, em geral, associado com a preferência pelo estilo **competitivo**, mas tal relação parece potenciada, nos gestores, se os mesmos tivessem sido educados, predominantemente, pelo Pai; ou seja, ter sido educado por este progenitor "facilita" (ou, ter sido educado pela Mãe inibe) a expressão do motivo de poder em preferência por aquele estilo, o que nos parece ser de não estranhar atendendo aos valores aceites socialmente - pelo menos nas gerações em que nasceu/viveu a maioria dos gestores da amostra - para os homens (maior assertividade/agressividade do que nas mulheres).

- Por outro lado, também aqui, ser de um ou outro sexo parece influenciar a relação entre o motivo e o estilo competitivo, quando se trata de áreas profissionais tradicionalmente "próprias" de um dos sexos; assim, afigura-se que, nessas áreas, as pessoas do sexo "apropriado" (homens, na área da Gestão, e mulheres na área do ensino de Línguas), "transformam" mais facilmente o motivo de poder em preferência pelo estilo competitivo.

Figura 4.5  
Motivo de poder e preferência (contingencial) pelo estilo competitivo



- Além disso, ter pouca necessidade de poder só tem grande significado em termos de pouca preferência pelo estilo competitivo se o gestor tiver pouca antiguidade na empresa, pois que mais e menos orientados para tal motivo quase não diferem, no grau de preferência por esse estilo, se forem mais antigos na empresa. Será que o motivo de poder "ajuda" os mais recentes na empresa a tornarem-se mais predispostos para a adoção de estilos competitivos?

- No que concerne à **colaboração**, parece notar-se que está associada ao motivo de poder, mas isso não parece ocorrer com os GRH. Por outro lado, os gestores que disseram ter sido o Pai o progenitor mais importante na sua educação não diferem entre si, na preferência por este estilo, independentemente de serem mais ou menos motivados para o poder. Ou seja: o motivo de poder só se faz sentir, no que respeita a maior predilecção pelo estilo colaborativo, quando o educador predominante do gestor foi a Mãe.

A possibilidade de ser o tipo de agente educador o responsável pelo grau de preferência pelo estilo colaborativo faz algum sentido, já que, em geral, os educados pelo Pai são, significativamente, mais predispostos para a colaboração do que os educados pela Mãe (tratar-se-á de um outro indício de "masculinidade defensiva"?); todavia, isso não acontece quando os gestores são muito motivados para o poder,

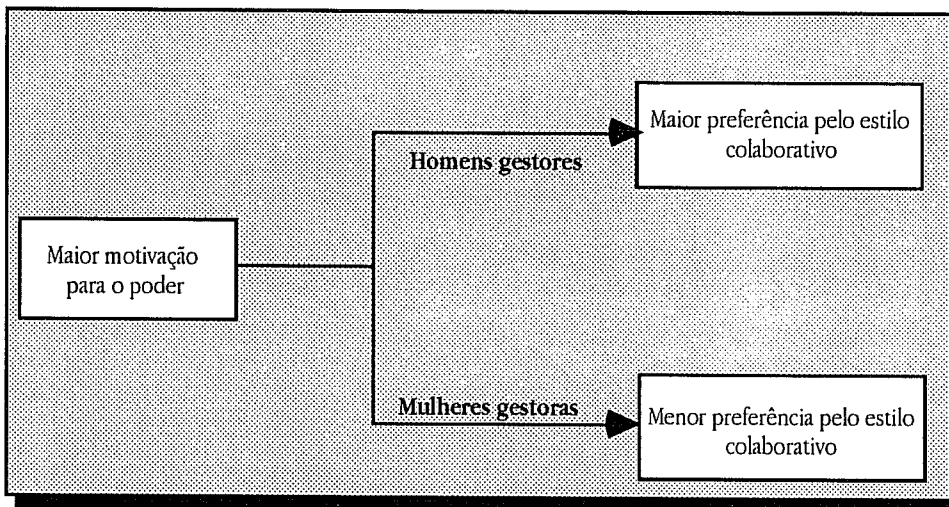
pois, aí, não se encontram diferenças entre os gestores, qualquer que seja o educador predominante. Será que maior motivação para o poder "ajuda" os gestores educados pela Mãe a colocarem-se - no que respeita ao grau de preferência pelo estilo colaborativo - ao lado dos educados pelo Pai?

- A "experiência de vida" também parece moderar a relação entre o motivo e o estilo, pois que, apenas, nos menos experientes é que se notam diferenças significativas entre quem é mais e menos orientado para o poder. Será que o motivo de poder "ajuda" os mais recentes na empresa a tornarem-se mais predispostos para a adopção de estilos colaborativos (o que é o mesmo que admitir que, aqui, é o motivo a moderar a relação)?

- Por outro lado, o grau de orientação institucional parece potenciar a associação positiva entre o motivo e o estilo colaborativo, o que parece reflectir que se trata de uma variável que encaminha (ou empurra mais fortemente) a necessidade de poder/impacto para a busca de soluções de soma-variável, ou seja, de estilos em que a assertividade é compatibilizada com a busca de satisfação dos interesses da contraparte.

Figura 4.6

Motivo de poder e preferência (contingencial) pelo estilo colaborativo



- Por fim, a associação entre o motivo e o estilo colaborativo é, nas pessoas da área da Gestão (gestores e alunos de gestão) de sinal contrário, conforme se trata de homens ou mulheres: é positiva nos homens, mas negativa nas mulheres. Dever-se-á isto ao facto de se tratar de uma área mais "apropriada" para homens, levando as mulheres a percepcionarem que não entram em contacto com o incentivo de impacto se forem colaborativas?

Quanto á **acomodação**, a associação com o motivo de poder, a existir, é pequena, embora seja positiva, podendo especular-se com a possibilidade de as pessoas mais orientadas para este motivo preferirem esse estilo em situações:

- em que percebem que não têm possibilidade de vencer...preparando o terreno para futuros ganhos;
- e/ou em que o que está em jogo é pouco importante para eles próprios, mas importante para a contraparte.

No que se relaciona com o maquiavelismo, os dados sugerem alguma associação positiva, embora não muito clara.

### 1.3.2. Configurações de motivos e estilos

O que ficou enunciado parece indicar que não se pode definir com precisão a zona de estilos preferidos por cada motivo, já que parece haver variáveis moderadoras que, ou levam cada um deles a "desencaminhar-se" para estilos que não os que lhe são típicos, ou os ajudam/facilitam a expressar-se nas preferências por estilos característicos.

A análise que efectuamos levou-nos, contudo, a admitir uma outra explicação para eventuais "desvios" nas relações típicas entre motivos e estilos: a de que as preferências pelos estilos de gestão do conflito de um indivíduo devem ser vistas como resultantes do cruzamento das preferências de cada um dos motivos de que se compõe o seu perfil motivacional.

Assim, por exemplo, a questão que McClelland coloca sobre se a afiliação caminha (ou não) lado a lado com a cooperação e conformismo, parece - à primeira vista - receber, na nossa pesquisa, resposta (pelo menos parcialmente) positiva, pois a associação entre afiliação e preferência pelos estilos acomodação, cooperação e compromisso é bastante grande e consistente.

Todavia, algumas dessas tendências (assim como a rejeição pela competição) não se evidenciam quando o motivo de afiliação se conjuga com fortes motivos de sucesso e de poder. Pelo contrário, como pode constatar-se pela tabela 3.10, quando essa associação se realiza, obtém-se uma predilecção pela competição bastante alta. Quase apetece afirmar que os outros 2 motivos "afogam" o motivo afiliativo, embora se afigure mais correcto dizer que esta conjugação de motivos concilia as predisposições assertivas com as cooperativas.

Mas já quando um razoavelmente forte motivo afiliativo se conjuga com baixas cotações em poder e sucesso ... então parece emergir uma forte preferência pelo evitamento (não visível na relação genérica com o motivo, o qual, em geral, aparece negativamente associado a esse estilo), e fraca pelos estilos competitivo, compromisso

e colaborativo. É por isso que a ideia de que "os dados disponíveis não permitem obter generalizações muito claras" merece, aqui, alguma confirmação (vide pp. 37-8, capítulo 1).

Exemplificando, ainda: os mais motivados para o sucesso parece preferirem, em pequena escala, a acomodação, se forem pouco pontudos no motivo afiliativo; mas o oposto parece ocorrer se, simultaneamente, as pontuações nos motivos afiliativo e poder forem fortes.

Antevemos, pois, algumas pistas que reflectem a possibilidade de os motivos se conjugarem, entre si, de diversas formas, dando origem a configurações de motivos, as quais se caracterizam - no que concerne à preferência pelos estilos de gestão do conflito - pelos cruzamentos dos estilos preferidos por cada motivo; parece-nos legítimo pensar em que um forte motivo pode gerar uma predisposição interna para a predilecção por certos estilos, mas que a força de um outro motivo (com as suas próprias "saídas" preferidas) pode atenuar ou reforçar aquela predisposição. Ou seja: talvez seja útil pensar em termos de diversas combinações possíveis de motivos, em vez de, quase exclusivamente, aceitar a ligação entre sucesso e poder, ou (no perfil McClellandiano do "enclave pessoal") entre poder e afiliação.

#### 1.4. Motivos e desempenho escolar

A pesquisa existente tem indiciado que os motivos só interferem no desempenho escolar se as condições forem óptimas para o incentivo que lhes é (aos motivos) inerente Nessa perspectiva:

- Forte motivo de sucesso só origina melhor desempenho escolar se as turmas forem homogéneas (pois é nessas circunstâncias que o desafio/probabilidade de sucesso é 50-50) e/ou se não enfatizarem elevados padrões e competição entre os alunos (pois a pressão externa contraria a auto-determinação típica dos mais motivados para o sucesso)<sup>3</sup>.

- Forte motivo afiliativo pode gerar melhor prestação se o incentivo proporcionado aos alunos for afiliativo (por exemplo, se bom desempenho puder corresponder a ser apreciado pelo professor e pelos colegas).

Em pesquisa que anteriormente efectuamos, a tendência geral que descortinamos sugeriu-nos que os motivos de sucesso e poder originavam melhor aproveitamento, contrariamente ao afiliativo. O aprofundamento que, agora, tentamos levar a cabo forneceu-nos os mesmos indícios; todavia, o controlo de algumas variáveis permitiu-nos entender que essa associação tendencial era contingente de alguns factores. Vejamos, para cada motivo, o que obtivemos.

---

<sup>3</sup> Vide, também, McClelland, David C./ Koestner, Richard, "The Achievement Motive", in Smith, Charles P. (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 149

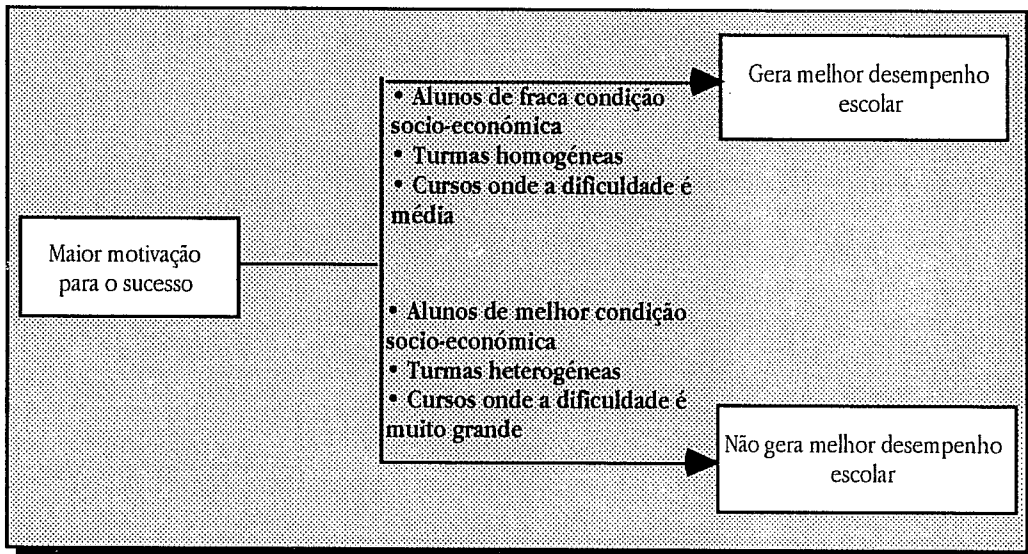
### a) Motivo de sucesso

Em geral, notamos que, quanto maior a motivação para o sucesso, melhor o desempenho escolar; verificamos, porém, que, na turma mais homogénea (tendo em conta, sobretudo, o desvio-padrão das classificações, mas também a condição socio-económica dos alunos) da nossa amostra, essa associação era bastante forte, mas que era quase inexistente na turma mais heterogénea.

Por outro lado, num curso reconhecidamente difícil e que enfatiza elevados padrões e competição entre estudantes - o curso de licenciatura em Eng<sup>a</sup> Electrónica e Telecomunicações - a associação encontrada também se mostrou muito pequena.

Qualquer destes 2 resultados parece confirmar o que a pesquisa nos tinha sugerido. No entanto, nós quisemos, ainda, saber se o **nível socio-económico dos Pais** assumia algum papel neste domínio; nós admitíamos que boas condições socio-económicas fariam com que o desafio (dificuldade) percebido fosse baixo, isto é, que o incentivo de sucesso não estivesse presente, evitando a expressão desse motivo em melhor desempenho.

Figura 4.7  
Motivo de sucesso e desempenho escolar



A nossa hipótese parece receber confirmação nos resultados. Na verdade, **os coeficientes de correlação entre a força do motivo de sucesso e a média actual de curso são negativos nos alunos de classes mais favorecidas**, apenas sendo positivos nos da menos favorecida, onde, eventualmente, o desafio percebido é moderado. Mesmo no que concerne à média de ingresso, o coeficiente é negativo na classe mais favorecida (vide tabela 3.31).

Tudo indica, pois, que o incentivo inerente ao motivo só é percebido por alunos com proveniências menos favoráveis; e/ou, então, que não está presente quando o aluno tem origens mais confortáveis.

É possível que os alunos com proveniências humildes vejam na obtenção de boas classificações um desafio moderado, e uma oportunidade de ascenderem económica e socialmente, o que os leva a esforçarem-se (ao passo que, nos restantes, tal desafio não existe).

#### **b) Motivo afiliativo**

Fazendo uma análise ao contributo do motivo afiliativo para o desempenho dos alunos, o primeiro indício é o de que ele é **negativo**. Nós consideramos que não se trata de um resultado surpreendente, já que nos parece natural que os mais afiliativos não estejam dispostos a sacrificar o convívio social ao esforço necessário para a obtenção de boas classificações; é possível que os mais afiliativos se não disponham a aceitar o epíteto de "marrões", preferindo a interacção social e a manutenção de redes de relações amistosas.

Isso mesmo parece sugerir a análise atenta das várias-sub-amostras de alunos, a qual parece indicar que o contributo é especialmente negativo em licenciaturas (vide tabela 3.28) bastante difíceis (seja para o ingresso, seja para a sua obtenção) e/ou onde o grau de competição é forte.

Contudo, a análise dessas sub-amostras (turmas de diferentes cursos) também fornece indícios de que o coeficiente de correlação entre o motivo e a prestação é **positivo** numa turma (PRU, como pode ver-se na tabela 3.28) onde a média geral no motivo afiliativo é elevada, onde a dificuldade não parece ser elevada, onde a postura competitiva e o maquiavelismo são, em média, baixos, onde a média no estilo colaborativo é elevada, e cujo tamanho é relativamente reduzido.

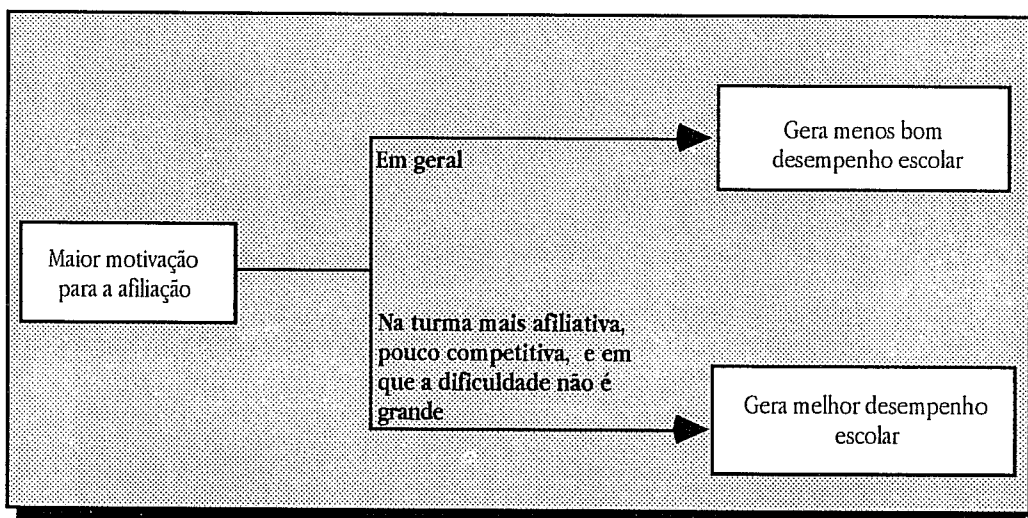
Ou seja: tratando-se de uma turma bastante afiliativa, pouco maquiavélica e competitiva, bastante colaborativa, e na qual não parece ser muito difícil obter classificações acima da média geral (que é baixa), é possível que os mais afiliativos, para obterem aprovação social, busquem boas notas, sem que isso implique (porque a dificuldade não é alta e porque, eventualmente, a interajuda está facilitada) o sacrifício da interacção social, o convívio com os outros.

Para além de tudo o que foi salientado, é de notar que o tamanho médio dessa turma de PRU é relativamente pequeno (44 alunos), pelo que parece relativamente fácil ser reconhecido pelas boas classificações (compreende-se que, numa turma pequena, a probabilidade de obter aprovação social seja maior do que numa turma muito grande, com uma grande dose de anonimato); e isso talvez não seja difícil num ambiente que se pode considerar "agradável": o grau de maquiavelismo é, em média, o mais baixo de todas as 5 turmas. Refira-se, ainda, o papel positivo que a preferência pelo estilo colaborativo tem na média de curso, indiciando a existência de um ambiente em que os mais dispostos a colaborar conseguem obter ajuda dos restantes (que são, em média, pouco maquiavélicos e bastante afiliativos).

No nosso entender, daqui resultam indícios de que, até, o **motivo afiliativo pode suscitar melhores desempenhos escolares**, desde que as condições sejam susceptíveis de "disponibilizar" o incentivo que lhe é inerente.

Figura 4.8

Motivo de afiliação e desempenho escolar



A regra geral não é, contudo, essa, o que pode ver-se, também, no facto de, independentemente da classe social da família do aluno, os mais afiliativos terem, **tendencialmente**, menores médias de curso (ver tabela 3.31)..

Importa, todavia, referir que (e por isso se usou o termo "tendencialmente"), no que concerne á média de ingresso, a regra geral se apresenta um pouco alterada. Na verdade, se atentarmos na tabela 3.31, podemos verificar que, quanto à média de curso, os mais afiliativos parece terem, sempre, piores (na melhor das hipóteses, iguais) desempenhos do que os menos afiliativos; mas já no que concerne à média de ingresso, isso não é visível, parecendo, até, nalguns casos, ocorrer o contrário.

No nosso entender, isto pode dever-se ao facto de que, na Universidade, o apoio afiliativo dos Pais não está tão presente quanto no ensino secundário. Assim, os mais afiliativos tenderão, na Universidade, a não sacrificar a sua interacção com os colegas (os Pais deixam, presumivelmente, de ser os principais suportes do aluno) e a aprovação social ao sacrifício/esforços inerentes á procura de boas notas (já que isso pode impedir contacto com o incentivo afiliativo); mas parece-nos aceitável pensar em que tal incentivo está presente quando o aluno recebe a aprovação dos Pais e familiares quando obtem boas classificações no secundário.

Ou seja: também é possível que o motivo afiliativo suscite melhores ou piores prestações escolares, tudo dependendo das circunstâncias em que os alunos se movem, isto é, da presença ou ausência do incentivo próprio do motivo afiliativo.

### c) Motivo de poder

O motivo de poder revela-se, em geral, **positivamente associado** com o desempenho escolar. Podemos, talvez, admitir que uma das maneiras de provocar impacto nos outros é a obtenção de boas classificações, especialmente quando tal não é fácil; ou, então, que ter boas notas na Universidade aumenta as probabilidades, percebidas, de poder vir a exercer impacto no pós-licenciatura.

Todavia, também é possível que a relação deste motivo com o desempenho escolar exista por estar associado ao motivo de sucesso, e que é este que, em grande medida, suscita melhores prestações. A tabela 3.10 parece ir um pouco nesse sentido, já que o grupo com as mais elevadas classificações possui elevada motivação para o sucesso ...mas uma motivação para o poder igual à média; e se é verdade que o grupo mais orientado para o poder tem, em média, boas classificações, também se pode argumentar que isso se deve, não à força desse motivo, mas ao motivo de sucesso (em que o grupo apresenta elevada pontuação).

Se, contudo, aceitarmos o papel autónomo do motivo de poder, cabe referir - aqui também - que a regra geral (a de que o motivo contribui para melhor desempenho) parece não se observar em algumas circunstâncias, já que obtivemos indícios de que a baixa/média dificuldade percebida pode eliminar o incentivo de impacto e, por isso, não levar os mais orientados para este motivo a esforçarem-se e a obterem melhores desempenhos.

Isto é, se admitirmos que o incentivo de impacto, inerente ao motivo de poder, é maior quando a dificuldade é grande, talvez possamos explicar porque, na licenciatura em EGI, não se encontra qualquer associação entre este motivo e o desempenho escolar; na verdade, o facto de o desvio-padrão na média de curso ser relativamente baixo e de, em média, a origem socio-económica ser a mais elevada de todas as 3 licenciaturas sobre as quais temos dados, indicia que, neste curso, o incentivo de impacto não está presente. O facto de a turma não ser muito grande pode, também, diminuir o impacto de ser conhecido de muita gente por se ter

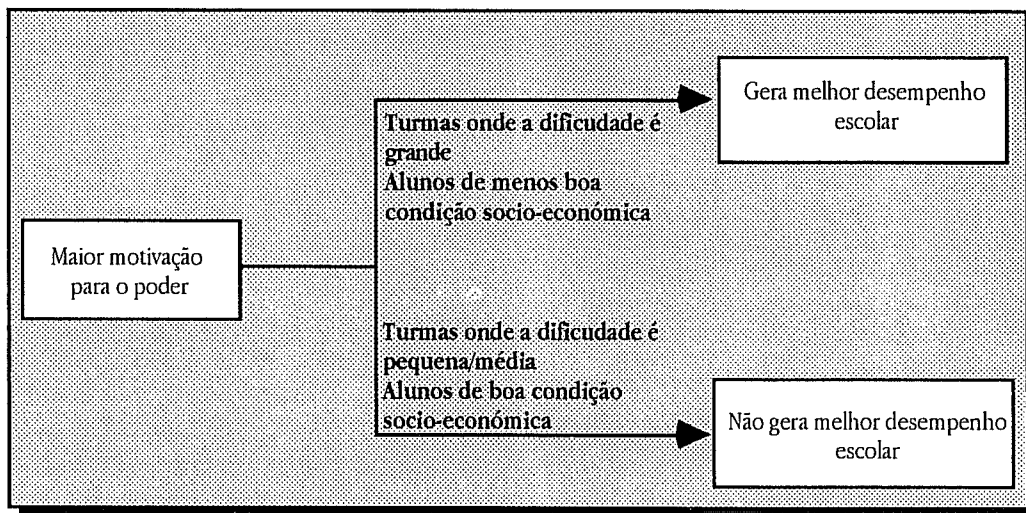
boas classificações; veja-se que, em Electrónica (onde a correlação entre o motivo de poder e as classificações é relativamente elevada) o grau de dificuldade já se afigura mais elevado (estando o motivo de poder bastante associado á classificação), pois a turma é grande, a média de entrada é elevada...mas a de curso não é, e, como já referimos, é conhecido, na Universidade, o grau de dificuldade dessa licenciatura. Não será este grau de dificuldade aparentemente elevado (baixa probabilidade de sucesso) que faz com que o coeficiente de correlação (vide tabela 3.28) entre o desempenho (na Universidade) e o motivo de sucesso seja tão baixo?

Além disto, cabe referir que, conforme parece mostrar a tabela 3.31, a associação entre força do motivo e média de curso só é positiva nos alunos da classe menos favorecida; no nosso entender, isto pode revelar que esses alunos percebem a existência do incentivo de impacto, ao passo que os provenientes de meios familiares mais favorecidos, por sentirem menos dificuldades, não o percebem.

Uma outra maneira de interpretar os dados consiste em admitir que, enquanto os da classe mais humilde percebem que só podem ter impacto na vida (quer no curso, quer no pós-licenciatura) se obtiverem boas classificações, os outros talvez percebam que o podem ter por outras vias (através, por exemplo, das ligações familiares).

Repare-se (vide tabela 3.30) que é o grupo dos "Novos Ricos" (baixo nível de habilitação, mas elevado rendimento) que apresenta, em média, a pior prestação escolar na Universidade. O resultado legitima, no nosso entender, que se coloque a questão: será que os mais abastados percebem que não precisam de se esforçar para singrarem na vida? E essa convicção não será reforçada pelo exemplo dos Pais, que, apesar de pouco habilitados académicamente, conseguem auferir elevados rendimentos?

Figura 4.9  
Motivo de poder e desempenho escolar



Poder-se-á alegar que estas interpretações não são viáveis, devido ao facto de os dados não revelarem a mesma tendência quanto à média de ingresso na Universidade; na verdade, entre o motivo de poder e essa nota, o coeficiente de correlação é sempre positivo. Deve, contudo, salientar-se que, mesmo aqui, se pode constatar que o coeficiente é muito baixo nos alunos da classe mais favorecida; e que, por outro lado, é de admitir que a generalidade dos alunos (independentemente da classe social) percepcione que, para ter (ou vir a ter) impacto na vida, tem que ingressar na Universidade e que, para tal, é necessário, obter boas classificações.

### 1.5. Motivos e impacto dos gestores junto dos seus subordinados

Um dos objectivos do nosso 3º estudo, com gestores da Região de Aveiro, era o de saber em que medida é que os perfis motivacionais dos gestores se reflectiam nos impactos que os mesmos têm junto dos seus subordinados, e se essa eventual relação era afectada por certas variáveis, como a antiguidade/experiência e o nível de habilitações literárias. Nós admitíamos que essas variáveis poderiam interferir na dificuldade que os gestores percepcionam existir no exercício das suas funções e, como tal, inibir ou facilitar a expressão dos motivos.

Quisemos, também, saber como motivos, preferências por estilos de gestão do conflito, maquiavelismo e antiguidade/experiência se associavam para dar origem a configurações típicas, com reflexos naqueles impactos.

#### 1.5.1. Motivos e impactos

Quanto à associação entre motivos e impactos, os resultados que obtivemos não são, completamente, claros, mas parece indicarem-nos que, enquanto o motivo de sucesso apenas se afigura contribuir, ligeiramente, para que o gestor seja considerado menos "disfuncional", os outros 2 motivos denotam interferir de forma mais nítida nas percepções dos subordinados acerca dos seus gestores:

- o motivo **afiliativo** parece contribuir para que o gestor seja considerado **carismático e pouco "disfuncional"**;
- o motivo de **poder**, por seu turno, denota tornar o gestor **menos carismático**, mas **bom recompensador/incentivador do mérito e pouco disfuncional**..

Estes indícios foram sugeridos quer pela análise da tabela de correlações (vide tabela 3.34), quer pela análise de *clusters* (vide tabela 3.42). No que a esta análise diz respeito, encontramos 5 grupos, sendo que:

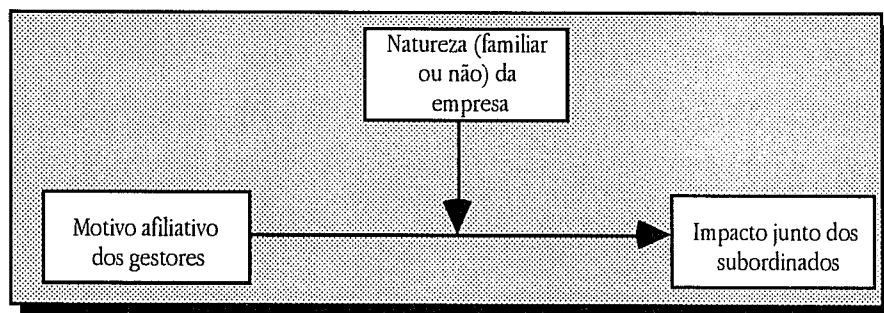
- os grupos com impacto **moderadamente positivo** eram os que apresentavam maiores cotações no motivo de poder ou no motivo afiliativo;
- o grupo mais forte nos 2 motivos apresentava, em média, impactos positivos sobre os subordinados em todos os aspectos;
- o grupo com baixas cotações nos 2 motivos (mas razoavelmente forte no de sucesso) apresentava uma imagem junto dos seus subordinados bastante negativa em todos os aspectos.

Estes resultados remetem-nos, pois, para a **importância do motivo afiliativo, juntamente com o de poder**, na capacidade do gestor gerir a sua equipa; e apontam-nos para a existência de um perfil semelhante ao "síndrome" que McClelland referiu como sendo típico de países como a Itália e o México: o "enclave pessoal".

Por outro lado, também obtivemos indícios de que este motivo afiliativo tendia a resultar positivamente (em termos dos impactos junto dos subordinados), sobretudo, nas **empresas de tipo familiar**, pois, nas outras, o efeito tendia a ser diminuto. Poderemos perguntar sobre se este perfil (do tipo "enclave pessoal") não será mais frequente nas empresas típicas do tecido empresarial da região analisada; os dados apontam para que a resposta seja positiva, já que encontramos no *cluster* correspondente ("Líderes de Enclave") uma percentagem de gestores de empresas de tipo familiar e de capital nacional maior do que a esperada; os dados devem, contudo, ser lidos com cuidado, pois a estatística qui-quadrado obtida nas tabelas de contingência não nos permite conclusões seguras.

Figura 4. 10

A natureza da empresa (de tipo familiar ou não) moderando a relação entre o motivo afiliativo do gestor e o respectivo impacto junto dos subordinados



A **contingencialidade** dos motivos não foi, contudo, encontrada, apenas, nessas circunstâncias. Na verdade, também obtivemos algumas indicações de que os motivos estavam mais ou menos associados a melhores

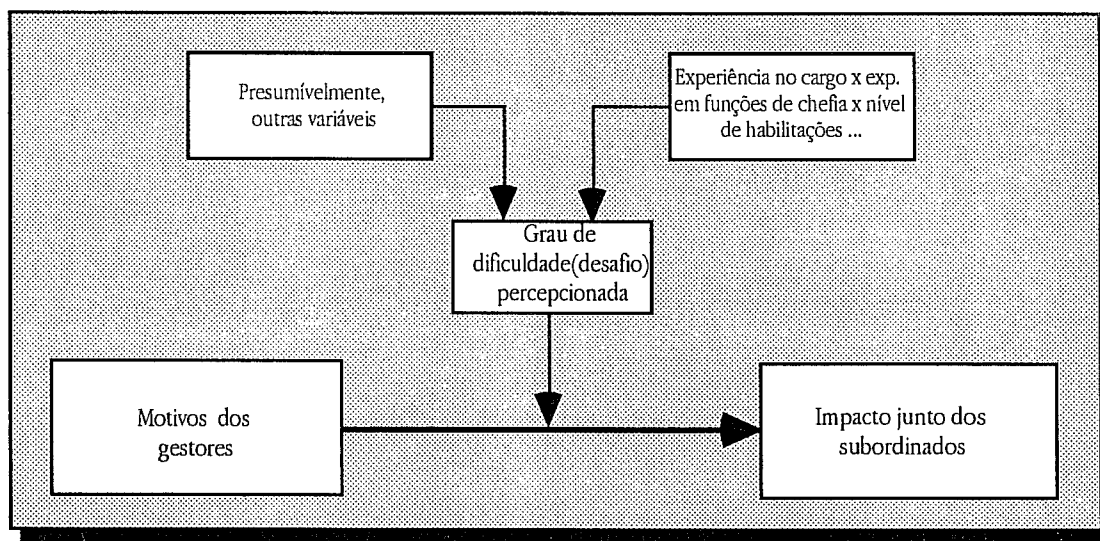
impactos, conforme a **experiência de vida e/ou as habilitações** fossem maiores ou menores (vide tabela 3.41).

Se admitirmos que essas variáveis podem afectar a **dificuldade percebida** pelo gestor no exercício das suas funções, então os dados parece confirmarem que a baixa dificuldade "impede" os 3 motivos de se expressarem em melhor desempenho na gestão dos subordinados.

A prudência leva-nos a considerar estes resultados com precaução, pois a **dificuldade percebida resulta de numerosas variáveis**, pelo que seria necessário tomar em consideração certas **características de personalidade** (auto-confiança, *locus de control*, por exemplo), assim como certas **características ambientais** (tipo de empresa/sector, situação da empresa/negócio, tipo de subordinados, pares e superiores, etc.).

Figura 4. 11

A experiência/antiguidade moderando (indirectamente) a relação entre o motivo afiliativo do gestor e o respectivo impacto junto dos subordinados



De qualquer maneira, notamos que havia alguma ligação entre aquilo que consideramos ser suscitar de maior ou menor dificuldade/desafio e o **nº de horas de trabalho diário** que os gestores declararam dispendir; na verdade, os gestores que consideramos perceberem, eventualmente (devido à sua experiência e habilitações), **baixa dificuldade/desafio** no exercício das suas funções, declararam, em média, trabalhar **menos tempo** do que os gestores que consideramos perceberem desafio/dificuldade moderada.

Não podemos afirmar que é a dificuldade máxima (segundo aponta McClelland) que faz com que o motivo de poder se expresse em melhores impactos, mas obtivemos indícios de que, **à medida que a dificuldade sobe**, a relação passa a ser menos negativa e/ou mais positiva.

Não podemos concluir que é a dificuldade moderada que leva os **mais afiliativos** a terem melhores desempenhos junto da equipa, mas obtivemos indicação de que o impacto melhora à medida que se passa de baixa para moderada dificuldade. É claro que, de acordo com a teoria, isto só deve acontecer quando o incentivo que está disponível é o afiliativo; nada nos garante que isso ocorre com os nossos gestores, mas é de admitir que esse incentivo existe, pelo menos potencialmente, em todas as organizações: é sempre possível um gestor (com *status*, na relação hierárquica, superior) tentar agradar aos subordinados.

Já no que concerne ao **motivo de sucesso**, encontramos indícios mais claros de que a **dificuldade moderada** cria as condições ideais para a melhor (ou menos má) prestação dos mais orientados para tal motivo.

### 1.5.2. As associações entre as diversas variáveis

O nosso estudo não se debruçou, apenas, sobre os reflexos dos perfis motivacionais nas percepções dos subordinados acerca dos gestores, e sobre o eventual papel moderador de variáveis latentes; procurou, também, descortinar a existência de agrupamentos homogêneos (tendo em conta, para além das variáveis mencionadas, as preferências pelos estilos de gestão do conflito, o grau de maquiavelismo, o grau de orientação institucional, a experiência/antiguidade e o nível de habilitações).

A divisão em 5 *clusters* (construídos com base, apenas, nos 3 motivos) revelou-se pertinente. E isto porque, por um lado, encontramos muitas variáveis que distinguem, significativamente, os grupos; e, por outro, porque conseguimos, recorrendo à análise discriminante (com o uso das cotações dos mesmos 3 motivos), **imputar, correctamente, 96,1% dos gestores** aos seus respectivos grupos de pertença.

Para além disso, **a caracterização revelou-se condizente com os coeficientes de correlação** que calculamos para as diversas variáveis. Vejamos, pois, em primeiro lugar, como a análise de *clusters* parece confirmar os indícios apontados pelas correlações, para, depois, passarmos à explanação desses mesmos agrupamentos:

1- Tínhamos obtido indícios de que os gestores **mais afiliativos** tendiam a trabalhar **menos horas** do que os restantes (e de que tal era mais nítido para as gestoras); ora, os 3 grupos com maior pontuação neste motivo revelaram-se como possuindo gestores que, em média, declararam trabalhar menos tempo do que os outros (acontecendo o inverso com os outros 2 grupos).

É possível que isto se deva, presumivelmente, ao facto de os mais afiliativos tenderem a valorizar outro tipo de actividades (com os amigos, família ...) que não as empresariais.

2- Tínhamos obtido indicações de que **os que mais preferiam o evitamento e a acomodação** dispndiam **menos horas** do que os restantes; ora, foi, exactamente, no grupo mais evitador e nos 2 mais acomodaticios que o tempo médio de trabalho se revelou mais pequeno.

3- As correlações tinham indiciado que os **mais antigos/experientes** tendiam a trabalhar **menos horas**; quando atentamos nos *clusters*, podemos ver que, de facto, **o grupo mais idoso/experiente** é o que dispnde **menos tempo** nas empresas.

Nós avançamos a hipótese explicativa de que os mais experientes, por conhecerem os "cantos à casa" (e/ou por não sentirem, eventualmente, o mesmo entusiasmo com as perspectivas de progressão na carreira) não sentiam a necessidade de trabalhar tão intensamente. Todavia, também pode isto ocorrer devido ao facto de os mais antigos/experientes serem mais afiliativos (como o coeficiente de correlação parece demonstrar), levando-os, este motivo, a prestarem atenção a outros aspectos da vida que não a empresa.

4- A tabela de correlações tinha-nos sugerido que o grau de orientação institucional e o nível de habilitações literárias estavam, negativamente, associados; ora, o *cluster* mais jovem (e, conseqüentemente, mais bem habilitado) revelou-se o possuidor da menor pontuação naquele atributo; e, embora, os resultados não sejam muito conclusivos, parece haver indícios de que, nas gerações de gestores mais jovens, o papel do Pai na educação se reduziu, e que isso teve repercussões nessa variável "institucional". Na verdade, para além das médias comparativas que a tabela 3.42 reflecte, verificamos que:

- o grupo mais forte nesse atributo era o 2º mais experiente/idoso, e que, aí, a percentagem de gestores educados pela Mãe era inferior à esperada;

- o grupo com menor cotação era o mais jovem, sendo que, aí, nenhum gestor disse ter sido o Pai o principal agente educador.

5- Os coeficientes de correlação (vide tabela 3.34) sugeriram-nos que, presumivelmente, devido a diferenças na educação dos gestores mais jovens e dos mais idosos (e/ou à experiência/inexperiência de vida em si) os mais velhos (os mais novos) são mais (menos) afiliativos e menos (mais) motivados para o poder do que os mais novos (os mais velhos). Por pensarmos que isto poderia resultar da especificidade da nossa amostra, fomos estudar a amostra de docentes (a de alunos não se justificava, devido ao pequeno intervalo e dispersão de idades), e verificamos que, pelo menos no motivo de poder, as indicações se confirmavam (vide tabela 3.35).

Ao analisarmos os agrupamentos resultantes da análise de *clusters*, nova confirmação surgiu (especialmente para o motivo de poder):

- o **grupo mais motivado para o poder é o mais jovem** (menos experiente), ao passo que o **menos orientado para tal motivo é o mais idoso** (experiente);

- o grupo **menos afiliativo é o mais jovem**, e os dois mais experientes/idosos são bem pontuados nesse motivo.

6- O motivo de **sucesso** surgiu-nos como correlacionado, positivamente, com o tempo exercido em funções de **não-chefia**. O nº de gestores nestas condições é relativamente pequeno, pelo que a leitura dos dados deve ser cautelosa; todavia, verificamos que **o grupo mais forte no motivo de sucesso é o que apresenta uma média maior nesse tempo**, ao passo que o menos pontuado no mesmo motivo é o que denota uma menor média; e veja-se que tal não se deve a diferenças de idade/antiguidade, pois que, até, de entre esse 2 grupos, é o mais experiente que menos média tem no tempo de funções de não-chefia.

No nosso entender, isto pode significar que, tal como algumas pesquisas têm indiciado, o **motivo de sucesso contribui para uma mais fácil ascensão na carreira**, levando os indivíduos a **passarem de funções de não-chefia a cargos de chefia**.

Afigura-se-nos que isto faz algum sentido no âmbito do que têm sugerido algumas pesquisas, admitindo que se trata de um **motivo importante para a progressão na carreira** (pelo menos até um certo nível hierárquico), mas **não pertinente para a eficácia do gestor** em grandes organizações (e, na verdade, o motivo de sucesso não se nos revelou como tendo papel de relevo no impacto dos gestores sobre os subordinados).

Relativamente às variáveis que se mostraram associadas com os 3 aspectos (factores) inerentes às percepções dos subordinados acerca dos seus gestores, vejamos, primeiramente, as relacionadas com as preferências pelos estilos de gestão do conflito, o maquiavelismo, a orientação institucional e a experiência e nível de habilitação, para, depois, nos focalizarmos nos 3 motivos.

7- O maquiavelismo surgiu-nos como nada correlacionado com os 3 factores, exceptuando o que respeita ao factor 1 ("é carismático"), em que se afigurou existir alguma **contribuição negativa** desta variável. Estes indícios são, sobretudo, visíveis ao analisarmos os *clusters*, pois os 3 agrupamentos mais maquiavélicos têm cotações negativas no factor 1, acontecendo o inverso com os 2 menos maquiavélicos, que obtêm uma boa pontuação nesse factor.

8- Os graus de preferência pelos 5 estilos de gestão do conflito não se nos tinham revelado fortemente correlacionados com os 3 factores; todavia, a tabela 3.34:

a) tinha indicado que os **mais predispostos à adopção do estilo competitivo** eram considerados **menos carismáticos**; ora, é o grupo com maior pontuação nesse estilo (grupo 3) que obtem a mais baixa pontuação nesse factor, sendo que o que é mais carismático (grupo 5) é o que apresenta menor cotação na preferência por esse estilo;

b) tinha apontado para que a preferência pelo estilo **compromisso** tendia a resultar em **menor carisma**; ora, o grupo com menor pontuação nesse estilo (o grupo 5) é o que, na verdade, apresenta melhor pontuação no mesmo factor;

c) tinha sugerido que a preferência pelo estilo **colaborativo** tendia a resultar em melhor pontuação no que respeita à capacidade de **saber recompensar** (factor 3); se atentarmos nos 5 *clusters*, podemos ver que o menos pontuado nesse estilo (grupo 1) é o que menos boa cotação obtêm nessa variável factorial ("sabe recompensar"), tendendo a acontecer o inverso nos outros grupos;

d) tinha fornecido indícios de que a preferência pelo estilo **acomodativo interferia negativamente no carisma percebido pelos subordinados**; ora, o grupo menos acomodaticio (o 5) é o que denota melhor pontuação nesse factor, e o mais forte nesse estilo (o 4) denota possuir das mais baixas pontuações no mesmo factor.

e) de forma um pouco estranha (pareceu-nos), tinha-nos apontado para que os mais acomodados eram considerados menos "disfuncionais" do que os restantes; ora, são exactamente os 2 grupos (2 e 5) com maior pendor acomodaticio os que mais baixa (melhor, portanto) pontuação obtêm no factor.

9- A análise da tabela de correlações indicou-nos que a relação da antiguidade/experiência com os 3 factores não era consistente. Todavia, pareceu-nos que, em geral, a maior experiência correspondia maior carisma; pareceu-nos, igualmente, que aqueles que possuíam mais tempo de exercício de funções de não-chefia eram considerados menos "disfuncionais" do que os restantes; a ideia parece confirmar-se quando analisamos os *clusters*, pois são os 2 grupos (2 e 4) com maior média nesse tempo os que obtêm melhor pontuação (pior cotação, pois) no factor relativo à "disfuncionalidade". É possível que isto se deva a que **aqueles gestores que já estiveram do outro lado da hierarquia tenham maior sensibilidade para os problemas/mentalidade dos subordinados, tornando-se menos ignorados e mais cimentadores da equipa.**

### 1.5.3. Os agrupamentos de gestores

A conjugação das relações anteriormente apresentadas permitiu-nos apontar a existência de 5 grupos distintos de gestores. Construímo-los com base em, apenas, os 3 motivos; todavia, eles mostraram-se diferentes entre si em muitas outras variáveis ... e a análise discriminante, assente nesses mesmos 3 motivos, permitiu imputar, aos seus "verdadeiros" grupos de pertença, 96,1% dos gestores.

O grupo "**Yuppies D. Juans**" revelou-se bastante semelhante ao "Síndrome D. Juan" apontado por McClelland (vide tabela 1.5); na verdade, trata-se de um *cluster* com média **muito elevada no motivo de poder, fraca no motivo afiliativo, pouco predisposto aos estilos compromisso e acomodação** em situações de conflito, fortemente preferente dos estilos assertivos (muito especialmente, o **competitivo**), **muito pouco institucionalmente orientado** (o equivalente, em valores, à pouca inibição da acção de McClelland, à rejeição da responsabilidade institucional e a irresponsabilidade social) e **altamente maquiavélicos** (como se viu, aos maquiavélicos é costume atribuir-se algumas características, imputadas aos D. Juans, referidas na tabela 1.5, como, por exemplo, a vontade de dominar pelo simples prazer de dominar, a mentira, trapaça...).

Estas pontuações, associadas ao facto de **nenhum deles ter dito que tinha sido o Pai o principal agente educador**, parece revelar a existência de uma "masculinidade defensiva", que, de acordo com McClelland, pode, presumivelmente, desenvolver-se em consequência do **papel da Mãe** na sua educação.

O facto de, em média, serem indivíduos **bastante jovens** (nas gerações de gestores mais velhos, o Pai ainda exercia um papel bastante forte na educação), de o índice de **solteiros** ser maior do que a média (acontecendo o contrário com os casados) e de a maioria **não ter filhos** (ao contrário da amostra global, em que 75% dos gestores são pais) pode, por outro lado, revelar um **índice de maturidade abaixo da média**, o que é condizente com a proposta de McClelland, segundo a qual o "Síndrome D. Juan" está associado a um estágio de maturidade anterior ao do "Síndrome Imperial".

E, embora, percepções menos positivas por parte dos subordinados não signifiquem, necessariamente, menos eficácia, é de admitir, com Yukl<sup>4</sup>, o impacto positivo (na eficácia) das **relações de confiança e lealdade** entre líderes e subordinados, do **poder referente** do líder, do **respeito** que o líder tem pelos seus subordinados, da preocupação do líder com as **necessidades e carreira dos subordinados** e das **recompensas** justas. Ora, tal como McClelland advoga que este "síndrome é ineficaz, também os gestores deste grupo (apesar de receberem boa cotação no factor "sabe recompensar") obtiveram **muito fraca** pontuação no factor relativo ao carisma, e média cotação no factor respeitante à disfuncionalidade.

---

<sup>4</sup> Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1989, second edition, pp. 75-6

O grupo "**Líderes de Enclave**" pareceu-nos bastante idêntico ao síndrome "Enclave Pessoal" (daí a designação que atribuímos ao *cluster*), referido por McClelland como típico de países como o México e a Itália, com uma grande percentagem de empresas familiares. Na verdade, em média, trata-se de gestores com **elevada motivação para a afiliação e o poder, e bastante competitivos** (3 dos traços apontados por McClelland àquele "síndrome"); além disso, são, em média, **bastante pouco maquiavélicos e bastante orientados institucionalmente** (**contrariando**, aqui, um dos traços do referido "síndrome", que, para McClelland se caracteriza por baixa inibição da acção).

O facto de serem, em média, **bastante experientes** em funções de **não-chefia** parece revelar, também, que provêm do exercício de actividades não-gestionárias, podendo ter ascendido por via da sua (a mais) forte motivação para o sucesso.

Trata-se do **grupo mais equilibrado**, no que concerne às percepções dos subordinados, pois obtém bastante boas pontuações em todos os 3 factores.

A tomada em consideração de que se trata de um estilo, aparentemente, mais facilmente encontrado em empresas do tipo **familiar** (vide tabela 3.44), **não estrangeiras** e de **menor dimensão**, leva-nos a crer que se trata de uma configuração "apropriada" para empresas típicas do nosso tecido empresarial (pelo menos o tradicional), o que não deixa de suscitar uma comparação com o "síndrome enclave pessoal" - típico, segundo McClelland, de países como o México e a Itália, ambos latinos e com tecido empresarial idêntico ao nosso.<sup>5</sup>

O grupo "**Patriarcas Polivalentes**", **fortemente afiliativo e muito pouco pontuado no motivo de poder** (tal como no de sucesso), **muito predisposto ao estilo evitamento**, mas muito pouco acomodaticio, afigura-se-nos como típico de gestores com **elevada experiência**, parecendo tratar-se de pessoas que exerceram actividades de chefia, na mesma empresa, em diversos cargos. Surgem indícios de que estamos em presença de gestores que, por razões, eventualmente, educacionais, apresentam forte motivação para a afiliação, e fraca para o poder e o sucesso, daí advindo forte carisma, embora medianas pontuações nos outros 2 factores.

Quase apetece afirmar que se trata de "**patriarcas**" **carismáticos**, muito **experientes** (embora não muito habilitados académicamente), apenas presentes em empresas nacionais, e que, **apesar de não serem considerados bons recompensadores** pelos seus subordinados, **são, por estes, seguidos, bem aceites e quase "venerados"**; reflectirá isto um certo **pendor paternalista da nossa cultura?** ou, pelo menos, da cultura da região a que pertencem os nossos gestores e respectivos subordinados?

---

<sup>5</sup> McClelland, D. C. , *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987pp. 355-6

Ao grupo altamente afiliativo, e cujo perfil geral se assemelha à média geral (quer na amostra de gestores, quer na de docentes e alunos), atribuímos a designação de "**normais afiliativos**". Trata-se de um grupo **altamente predisposto a estilos colaborativos** (acomodação e colaboração), e com **elevada orientação institucional**. O resultado, em termos de impacto junto dos subordinados, é relativamente fraco, exceptuando no factor relativo à disfuncionalidade. Parece tratar-se de um perfil ao qual falta a força do motivo de poder para a geração de melhores impactos; ou, então, a experiência/antiguidade necessária à obtenção da respeitabilidade (de que o grupo dos "patriarcas" parece gozar).

Sob o ponto de vista das percepções dos subordinados, **o grupo com impacto menos positivo é o que apresenta as mais baixas pontuações nos motivos de poder e de afiliação**. Designamos os seus gestores de "**Desajustados**", dada a pouca empatia que parece estabelecerem com os seus subordinados.

Não sendo, praticamente, diferentes nas outras variáveis, parece faltar-lhes a força nos 2 motivos que, na nossa amostra, se revelaram mais pertinentes/positivos para o impacto junto das pessoas que lideram: a afiliação e o poder. Veja-se que o facto de terem uma média motivação para o sucesso não impede esse fraco impacto, o que pode revelar a **fraca pertinência deste motivo para a capacidade de liderar a equipa**.

Deve notar-se que a amostra é pequena, obrigando-nos a cautelas interpretativas. Cabe, ainda, reiterar que se trata de uma amostra de gestores da Região de Aveiro, de empresas com um nº de trabalhadores que varia entre os  $\pm 200$  e os  $\pm 700$ ; é possível que a inquirição de gestores de empresas de outras áreas geográficas e de outras dimensões nos pudesse levar a outros resultados.

O mesmo se diga do facto de, apenas, termos tratado os dados referentes aos gestores do sexo masculino; tratou-se de uma opção resultante de termos encontrado algumas divergências, entre os 2 sexos, nas relações entre os motivos e os impactos, e de o nº de mulheres ser muito pequeno.

No entanto, ficou o indício (ténue, é certo) de que a variável sexo não é despicienda nos estudos dos motivos e dos seus efeitos nas actividades dos gestores.

Por último, cabe referir que a caracterização dos grupos, sob o ponto de vista dos motivos e das preferências pelos estilos de gestão do conflito, parece corroborar a existência das configurações que a tabela 3.10 (referente a docentes e alunos) tinha apontado (a qual, no nosso entender, indicou que as preferências das pessoas pelos estilos de gestão do conflito resultam do cruzamento das preferências típicas de cada motivo que compõe o seu perfil):

a) Não encontramos, na amostra de gestores, a configuração "Retraídos" (razoável motivação para a afiliação, mas fraca orientação para o poder e o sucesso) que tínhamos obtido na amostra de docentes e alunos. Mas isso não se nos depara como estranho: por um lado, tínhamos visto que, em média, os gestores apresentavam

pontuações, nos motivos de sucesso e poder, superiores à média geral ... mas mais baixas no motivo afiliativo; por outro lado, tínhamos visto que a percentagem de alunos de Eng<sup>a</sup> e Gestão Industrial, no *cluster* dos "Retraídos", era inferior à esperada.

Poder-se-á, talvez, admitir que os "Retraídos" não optam pela actividade da gestão empresarial, e que, mesmo os que escolhem (ou são colocados em) cursos desse teor, o fazem por motivos que não o exercício de actividades de chefia.

b) Por razões óbvias, os "patriarcas polivalentes" não foram encontrados na amostra de docentes e alunos.

c) Os gestores "Desajustados" assemelham-se, em alguma medida, ao grupo "Gente de Sucesso" encontrado na amostra de docentes e alunos, embora apresentem uma mais elevada motivação para a afiliação e mais baixa para o poder; essa diferença reflecte-se na preferência pelos estilos, que, como se vê, são mais assertivos no *cluster* "Gente de Sucesso" do que nos "Desajustados".

De qualquer forma, fica o indício de que forte motivação para o sucesso pode levar as pessoas a optarem por áreas de gestão (como parece revelar o grupo "Gente de Sucesso" representado na tabela 3.10), mas sem que isso signifique, necessariamente, a opção por actividades de chefia ou, a ser o caso, a "eficácia" na gestão da equipa de trabalho.

d) Os "Líderes de Enclave" apresentam um perfil muito idêntico nas 2 amostras; e, por outro lado, não só descortinamos, no *cluster* de docentes e alunos, uma percentagem de alunos de Gestão superior à esperada, como, também, obtivemos fortes indícios de que se trata de uma configuração com bons resultados em termos de impacto junto dos subordinados.

e) Quanto aos "Normais Afiliativos", encontrados nas 2 amostras, podemos constatar que, embora, em termos gerais, coincidam nas cotações relativas aos motivos e aos estilos, eles divergem na pontuação no estilo evitamento, o que poderá revelar a intervenção moderadora da actividade profissional (e/ou outras variáveis que, com ela, estejam relacionadas) na relação entre motivos e preferências por estilos de gestão do conflito.

## 2. Conclusões

Embora não fizesse parte do propósito central do nosso trabalho, o estudo que efectuamos (vide desenvolvimento no anexo I - "Medição dos motivos") para compararmos 2 métodos de medida dos motivos (o questionário, com escalas tipo Likert, e o teste projectivo) forneceu-nos, em aspectos de ordem metodológica, alguns indícios que merecem ser relevados.

Tal como muitas pesquisas têm sugerido (e de acordo, aliás, com o que nós próprios já tínhamos obtido em pesquisa anterior), as **correlações** entre as pontuações, para cada motivo, obtidas por cada um desses instrumentos, **revelaram-se fracas**, pondo em causa a validade do teste projectivo (ou do questionário, conforme outras perspectivas), ou, então, levando a admitir que os 2 instrumentos medem atributos diferentes: o teste projectivo mediria os motivos ("implícitos"), enquanto que o questionário mediria valores ("motivos auto-atribuídos"<sup>6</sup>).

Tal ideia parece sair reforçada pelo facto de as correlações entre os motivos e as preferências pelos estilos de gestão do conflito não serem independentes do instrumento utilizado (variando conforme se usa um ou outro).

Todavia, os resultados também mostraram que qualquer dos 2 métodos nos sugeria as mesmas associações entre motivos e prestação escolar (o sucesso e o poder a agirem positivamente, e a afiliação de forma negativa) e nos hierarquizava, do mesmo modo, a força dos 3 motivos na amostra de 43 alunos da Universidade de Aveiro: em 1º lugar a afiliação, depois o sucesso, e, por fim, o motivo de poder.

Este último resultado, juntamente com as médias que obtivemos nas diversas sub-amostras que o nosso trabalho inquiriu, parece sugerir o **pouco peso do motivo de poder**, e a **elevada importância do motivo afiliativo, na cultura portuguesa** (ou, pelo menos, da cultura da região de Aveiro - embora seja de atentar em que muitos dos alunos e docentes que inquirimos provenham de zonas do país muito diversificadas).

A nossa opção pelo questionário, como método de medida dos motivos, deveu-se, fundamentalmente, a 3 razões:

a) Quando os motivos eram medidos por meio do questionário, as associações entre eles e as preferências pelos estilos de gestão do conflito pareceram-nos mais válidas (de acordo com, designadamente, os dados sugeridos pela teoria existente).

b) O questionário aparentou ser **mais fidedigno** do que o teste projectivo.

c) Seria bastante difícil (e arriscado, por razões metodológicas) aplicar um teste projectivo aos gestores; em primeiro lugar, devido ao tempo que tal lhes tomaria (acresce que, para além dos motivos, era preciso obter dados noutras variáveis); e, depois, porque **seria bastante difícil administrar o teste projectivo em condições iguais para todos** (o que seria imprescindível para que as histórias fossem inventadas, por cada um dos gestores, em circunstâncias idênticas).

---

<sup>6</sup> Vide Smith, Charles P., "Introduction: Inferences from Verbal Material", in Smith, Charles P, (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 7

Como já referimos, esta matéria permitiu-nos, fundamentalmente, estudar aspectos de ordem metodológica, não constituindo os objectivos-chave da nossa pesquisa; vejamos, então, o que os dados nos sugeriram, relativamente a estes últimos.

## 2.1. Motivos e opções profissionais

O nosso primeiro objectivo foi o de tentar conhecer/confirmar a existência de eventuais relações entre perfis motivacionais e escolhas profissionais.

### 2.1.1. A escolha de actividades que disponibilizam os incentivos inerentes aos motivos

Os resultados indicaram que, em média:

- a) Os **gestores e os alunos de Gestão** apresentaram um perfil motivacional **idêntico**, caracterizado **pelas mais elevadas necessidades de sucesso e poder**, e pela **mais baixa necessidade de afiliação**.
- b) Os alunos de 2 cursos de "Humanísticas" denotaram possuir um **perfil simétrico do "gestionário"**, isto é, com a mais elevada motivação para a afiliação e as mais baixas para o sucesso e o poder.
- c) Os alunos do curso de **Eng<sup>a</sup> Electrónica e Telecomunicações** (muitos deles potenciais gestores, na sua área; e, todos eles, frequentadores, na licenciatura, de disciplinas de Gestão) apresentaram um **perfil "gestionário" mitigado**, mas que não deixa de ser simétrico do perfil dos alunos de "Humanísticas".
- d) Os docentes universitários aparentaram ter um perfil idêntico ao dos alunos de Ensino de Línguas, embora menos afiliativo. É possível que tal resulte do facto de se tratar de docentes provenientes de diversos departamentos da Universidade, reflectindo uma miscelânea de perfis; isto é: talvez possamos lançar a hipótese de que, por exemplo, o perfil dos docentes da área de Gestão se aproxime da configuração motivacional dos "gestionários".

Estes resultados condizem, em grande medida, com o que a pesquisa existente parece apontar: **os indivíduos tendem a escolher as actividades que disponibilizam os incentivos inerentes aos motivos** que formam o seu perfil motivacional. Poder-se-á questionar porque os docentes universitários que inquirimos não apresentam um forte motivo de poder, atendendo ao impacto (o incentivo desse motivo) que a sua actividade tem sobre os alunos e a sociedade, em geral. Pensamos que uma das explicações poderá residir

no facto de a carreira académica estar mais dependente da vertente científica de que da pedagógica, o que é congruente com a ideia de que os cientistas são pouco motivados para o poder<sup>7</sup>.

Fica, todavia, por esclarecer a razão pela qual os alunos que planeiam vir a ser professores de línguas denotam idêntica baixa orientação para tal motivo ; deve atentar-se, contudo, em que a entrada num determinado curso não se faz, sempre, por opção, mas, muitas vezes, devido à inexistência de alternativas (o que pode, aliás, ocorrer, igualmente, com docentes universitários).

### 2.1.2. A intervenção da variável sexo

Estes dados respeitam a médias globais, englobando as pessoas de ambos os sexos. Ao atentarmos nos perfis médios de cada sexo, os resultados apresentaram algumas *nuanças*:

- nas actividades consideradas, tradicionalmente, como "femininas" (área "humanística"), os homens apresentaram um perfil médio mais "feminino" (mais afiliativo, e menos orientado para o sucesso e o poder) do que, propriamente, as mulheres;

- nas actividades, tradicionalmente, "próprias" de homens (Gestão; Eng<sup>a</sup> Electrónica), o perfil das mulheres que por elas optam mostrou-se mais "masculino" (menos afiliativo, e mais orientado para o sucesso e o poder) do que o dos próprios homens.

Isto poderá reflectir que só as mulheres com motivação para o sucesso e poder superior à média dos homens (o oposto ocorrendo com a afiliação) optam por áreas, tradicionalmente, "masculinas"; e que só homens com perfil muito pouco (menos do que o das mulheres, em média) orientado para o sucesso e poder é que optam por actividades, tradicionalmente, "femininas".

Este indício parece ser corroborado pelos dados referentes à preferências pelos estilos de gestão do conflito; e, embora, isto não seja de estranhar (atendendo às associações que encontramos entre motivos e predilecções por tais estilos), parece-nos ser de realçar que, por exemplo, os homens de "Humanísticas" (sexo, tradicionalmente, "inapropriado" para esta área) apresentam uma preferência pelo estilo competitivo mais pequena do que as mulheres (sexo, tradicionalmente, "apropriado") da mesma área, o inverso acontecendo com as pessoas que exercem funções de gestão.

---

<sup>7</sup> Vide Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 307

## 2.2. A relação dos motivos com os estilos de gestão do conflito e o maquiavelismo

O nosso 2º objectivo era o de conhecer como os motivos se associam às preferências pelos estilos de gestão do conflito e ao maquiavelismo.

### 2.2.1. Motivos e estilos de gestão do conflito

No que respeita aos estilos de gestão do conflito, os dados obtidos fizeram relevar 3 aspectos:

- a) Cada motivo tende a estar associado a **zonas de preferência típicas**.
- b) Todavia, **essas associações parece serem moderadas** por determinadas variáveis; no que concerne aos gestores inquiridos, obtivemos indicações de que, por exemplo, a experiência de vida, o tipo de agente educador predominante (Pai ou Mãe) e o sexo provocavam alterações no sentido daquelas relações típicas.
- c) As zonas de preferência dos indivíduos parece resultarem do **cruzamento das zonas preferidas por cada motivo** que compõe o seu perfil, podendo acontecer que a força de um motivo "afogue" ou potencie as preferências de outro motivo contido na configuração motivacional do indivíduo.

Quanto ao 1º aspecto (zonas típicas de cada motivo), os dados sugerem que **a zona preferida pelo motivo afiliativo é a da [acomodação x compromisso x colaboração]**; que a área predilecta do motivo de **poder é fortemente competitiva/assertiva** e bastante colaborativa; e que a zona de eleição do motivo de **sucesso é bastante colaborativa**, e, medianamente competitiva e acomodativa.

Quanto ao 2º aspecto (papel moderador de algumas variáveis), encontramos algumas particularidades; exemplificando:

- a) Em geral, os mais motivados para o **sucesso**, assim como para o **poder**, parece apresentarem maior preferência pelo estilo compromisso do que os menos orientados para tais motivos, **mas isso não ocorre com os gestores e alunos de Gestão**; eventualmente - julgamos nós - porque estes sujeitos percebem que não podem ter sucesso (ou exercer influência/impacto), nas suas actividades, se recorrerem a um tal estilo de resolução de conflitos.
- b) A generalidade dos indivíduos mais afiliativos parece preferir o estilo evitamento em menor escala do que os menos direccionados para tal motivo; mas tal tendência não parece ocorrer nos alunos de ensino de línguas, dando a entender que estes indivíduos entendem que o incentivo afiliativo pode emergir se evitarem o conflito.

c) Os gestores mais orientados para o sucesso denotam possuir uma maior preferência pelo estilo competitivo do que os restantes, mas o oposto parece acontecer com os **Gestores de Recursos Humanos**, dando a entender que tais gestores percebem que, nessa **actividade integradora**, para terem sucesso, não podem procurar soluções competitivas, mas sim as cooperativas.

d) Os **gestores do sexo masculino educados pelo Pai** tendem a transformar, mais facilmente do que os outros, os seus motivos de **sucesso e de poder em orientação competitiva**, mas tal não parece ocorrer nos que afirmam ter sido a **Mãe** o principal agente educador (o oposto parece verificar-se com a preferência pelo estilo colaborativo), o que parece indicar que **ter sido educado pelo Pai ajuda os motivos de sucesso e de poder a expressarem-se em preferências por soluções competitivas** (e a Mãe em estilos cooperativos).

e) Os gestores do sexo masculino mais motivados para a afiliação tendem a ser significativamente mais orientados para a colaboração do que os menos orientados para tal motivo, mas isso é, sobretudo, válido para os que disseram terem sido educados, predominantemente, **pelo Pai**, o que denota que **a educação paterna facilita a expressão de tal motivo em orientação colaborativa**.

f) A menor orientação para o poder parece dar origem a menor preferência por estilos assertivos, apenas, quando os gestores apresentam menor idade/antiguidade/experiência.

g) Os gestores **menos afiliativos** aparentam ser, tendencialmente, **mais orientados para o estilo competitivo** do que os mais afiliativos, mas isso é, fundamentalmente, evidente, quando a experiência de vida é menor, o que parece indicar que esta os torna (os menos afiliativos) mais facilmente assertivos.

h) A **orientação institucional parece facilitar a expressão do motivo de poder em preferência pelo estilo colaborativo**, parecendo, pois, que tal característica canaliza o motivo de poder para a procura de soluções integrativas.

i) Os mais afiliativos são especialmente mais orientados para a **colaboração** se forem mais institucionalmente orientados do que a média, o que parece denotar que estas 2 variáveis (quando conjugadas) tornam os indivíduos altamente dispostos a sacrificar os seus próprios interesses em favor dos outros.

j) A relação dos motivos de sucesso e de poder com a **preferência pelo estilo competitivo** é positiva nos gestores, mas negativa nas gestoras (acontecendo algo idêntico quando olhamos para os alunos e alunas de Gestão); mas acontece, exactamente, o contrário quando olhamos para os alunos e alunas de ensino de línguas. No nosso entender, isso pode ter a ver com o facto de se tratar de áreas profissionais que, tradicionalmente, são consideradas "próprias" de um dos sexos; assim, é possível que as pessoas que optam

por áreas que não são as "apropriadas" para o seu sexo o façam por possuírem características peculiares, as quais canalizam a força dos motivos para estilos de gestão do conflito diferentes dos que as pessoas do sexo "certo" escolhem.

Esta ideia parece-nos condizer com a análise que nos forneceu indícios de que os perfis de motivos e estilos tendiam a divergir, entre os sexos, nas áreas consideradas, tradicionalmente, mais "apropriadas" de cada um deles.

Quanto ao 3º aspecto (as zonas de preferência dos indivíduos como resultantes do cruzamento das preferências de cada motivo que compõe o seu perfil motivacional), os dados que obtivemos parece sugerirem que (exemplificando):

a) Quando os **3 motivos assumem, conjuntamente, valores elevados**, emerge uma configuração de personalidade que tem **forte preferência por estilos, quer cooperativos, quer assertivos**, afastando-se do estilo evitamento (que, por definição, é fraco, quer em orientação cooperativa, quer em assertividade).

b) Quando os **3 motivos assumem valores baixos**, ressalta uma configuração de personalidade cuja zona de preferência é a oposta da anteriormente focada, ou seja, é uma área **fortemente evitadora/acomodatória**.

Convém, ainda, salientar que, ao olharmos para as opções profissionais de cada configuração (obtida pela conjugação de motivos e estilos), obtivemos indicações de que cada configuração tende a manifestar certas preferências mais fortes do que outras, levando a crer que, talvez, seja mais correcto apontar para que as opções profissionais dos indivíduos estão relacionadas com perfis de personalidade, caracterizados por motivos e por orientações quanto a estilos de resolução de conflitos (em vez de, apenas, por motivos).

### 2.2.2. Motivos e maquiavelismo

Quanto à relação entre os motivos e as tendências maquiavélicas dos indivíduos, os resultados sugeriram que:

a) O motivo de **sucesso** não aparenta estar, claramente, associado a essa característica humana, embora a tendência (pequena) pareça ser a de que **a relação seja negativa**.

b) Os **menos afiliativos** denotam ser, qualquer que seja a sub-amostra estudada, **mais maquiavélicos do que os mais afiliativos**, o que não se nos afigura estranho, já que é compreensível que a orientação para a interacção com outros seja incompatível com uma visão cínica (maquiavélica) da natureza humana.

c) O motivo de **poder** não denota estar, claramente, associado com o maquiavelismo, embora tenhamos descortinado uma pequena tendência para que a **relação seja positiva**.

### 2.3. Motivos e desempenho escolar

O nosso 3º objectivo era o de esclarecer as eventuais associações entre motivos e o desempenho escolar de alunos da Universidade de Aveiro. Embora tenhamos obtido indicações de que os motivos de sucesso e de poder tendem a estar, em geral, positivamente associados a melhores prestações (o contrário acontecendo com o motivo afiliativo), os dados também nos forneceram indicações de **tal não acontece em todas as circunstâncias**. Assim:

a) Maior motivação para o **sucesso** só parece gerar melhor desempenho escolar se os alunos tiverem **fraca origem socio-económica**, frequentarem cursos onde a **dificuldade é** (aparentemente) **moderada** e se integrarem em **turmas homogéneas**.

b) O **motivo afiliativo pode gerar melhor desempenho escolar** se o incentivo afiliativo estiver presente, ou seja se, nomeadamente, **o indivíduo se inserir em turmas muito afiliativas e colaborativas, pouco competitivas e pouco maquiavélicas**, e cujo curso não ofereça grande dificuldade.

c) O motivo de **poder** só parece suscitar melhor desempenho escolar quando os alunos provêm de estratos socio-económicos baixos/médios e/ou frequentam cursos onde a **dificuldade é grande** (o que parece dar razão à ideia de que os mais pontuados no motivo de poder têm preferência pelo risco elevado).

Estes resultados condizem com o que McClelland e outros autores têm sugerido, pelo menos no que respeita aos motivos de sucesso e de afiliação: que **o motivo de sucesso não gera melhor desempenho escolar se a turma for heterogénea** (onde não existe, pois, desafio moderado, ou seja probabilidade de sucesso *fifty-fifty*), e que **o motivo afiliativo pode suscitar melhores prestações se estiver disponível o incentivo afiliativo**.

Julgamos que a nossa pesquisa permite apontar, além disso, para que a **dificuldade percebida pelos alunos também está relacionada com a origem socio-económica**, podendo interferir na expressão dos motivos em desempenho escolar.

## 2.4. Motivos e impacto dos gestores junto dos subordinados

O nosso 4º objectivo era o de estudar a eventual relação entre os motivos de gestores da Região de Aveiro e o impacto do mesmos junto dos seus subordinados, e o de saber se essa relação era afectada por aspectos como a antiguidade/experiência e o nível de habilitações; quisemos, também, saber como motivos, estilos de gestão do conflito, maquiavelismo e antiguidade/experiência se associavam, dando origem a **configurações de liderança**.

Servindo-nos da análise factorial das componentes principais para analisar as respostas que os subordinados deram às questões que lhes colocamos acerca dos seus chefes, os critérios usados para medir os impactos foram:

- "é carismático";
- "é disfuncional";
- "sabe recompensar".

Os resultados sugeriram que as relações entre motivos e impactos não eram idênticas, conforme se tratava de gestores de um sexo ou de outro; dado que o nº de gestoras era bastante pequeno, optamos por analisar, apenas, os dados referentes aos gestores do sexo masculino. Obtivemos os seguintes indícios:

- a) **Não é visível o papel do motivo de sucesso** na forma como os subordinados vêem os seus gestores, embora tenhamos obtido algumas indicações de que os mais orientados para o sucesso eram considerados menos "disfuncionais" do que os restantes; em contrapartida - e de acordo com pesquisas que têm sido realizadas - **este motivo parece facilitar a ascensão na carreira**.
- b) O motivo **afiliativo** (cuja força se revelou ser maior nos mais velhos, e que parece suscitar menos tempo de trabalho na empresa) parece contribuir para que, tendencialmente, o gestor seja considerado **carismático e pouco "disfuncional" ... embora fraco recompensador**.
- c) O motivo de **poder** (cuja força aparentou decrescer com a idade), por seu turno, denota tornar o gestor **menos carismático, mas bastante bom recompensador/incentivador e pouco disfuncional**.
- d) Os impactos, em geral, aparentam ser mais positivos **quando o gestor conjuga forte motivo de poder com forte orientação afiliativa**, o que vai ao encontro da hipótese de McClelland, segundo a qual o "Síndrome Enclave Pessoal" pode suscitar eficácia dos gestores em países que valorizam fortemente a afiliação (vide p. 39, capítulo 1).

e) A relação dos motivos dos gestores com a percepção que os subordinados têm acerca deles (dos gestores) aparentou ser **moderada por 2 aspectos**:

- pelo **carácter familiar/não-familiar da empresa** em que as funções de gestão são exercidas (o motivo afiliativo parece gerar impactos mais positivos nas empresas de tipo familiar);
- pelo (presumível) **grau de dificuldade** percebida pelo gestor, medida esta pela combinação da antiguidade/experiência com o nível de habilitações e o nº de horas de trabalho diário (por exemplo, encontramos indícios de que, à medida que a dificuldade cresce, a relação do motivo de poder com os impactos passa a ser menos negativa e/ou mais positiva).

O nosso estudo não se debruçou, apenas, sobre estas relações; procurou, igualmente, saber como motivos, estilos de gestão do conflito, maquiavelismo, orientação institucional e antiguidade/experiência se conjugavam, dando origem a **configurações de liderança**, com eventuais repercussões nos impactos junto dos subordinados.

A análise de *clusters* a que procedemos (com recurso a, apenas, os 3 motivos) pareceu-nos pertinente:

- por um lado, os grupos emergentes revelaram-se bastante distintos entre si;
- por outro, a análise discriminante (usando, também, os 3 motivos) permitiu imputar, correctamente, aos seus respectivos *clusters*, 96,1% dos gestores inquiridos.

Encontramos os seguintes grupos:

a) O grupo "**Yuppies D. Juans**" apresentou um perfil muito semelhante ao "Síndrome D. Juan" de McClelland, caracterizado por **muito elevada motivação para o poder, muito baixa para a afiliação, altamente orientado para o estilo competitivo de gestão dos conflitos, muito maquiavélicos** e, aparentemente, **pouco maduros** (bastante jovens, tendencialmente solteiros e sem filhos); não notamos que a Mãe tivesse sido o principal agente educador, mas a verdade é **nenhum** dos elementos deste grupo **disse ter sido o Pai o seu principal agente educador**; dos 7, apenas 2 trabalham em empresas do tipo familiar. O impacto junto dos seus subordinados afigurou-se ser, em termos gerais, mediano; na verdade, no critério "sabe recompensar" o grupo apresenta boa pontuação, mas, no factor relativo ao carisma, a cotação é a mais baixa dos 5 grupos.

b) O agrupamento "**Líderes de Enclave**" (fortes motivos de afiliação e poder, forte orientação competitiva na gestão dos conflitos) afigurou-se-nos bastante idêntico ao "Síndrome Enclave Pessoal", referido por

McClelland como característico de países como o México e a Itália, com uma grande percentagem de empresas de tipo familiar.

O facto de, por um lado, termos encontrado esta configuração, **com mais facilidade, em empresas de tipo familiar**, não estrangeiras e de menor dimensão, e de, por outro, ela suscitar, junto dos subordinados, uma **percepção muito** (a mais positiva, no cômputo dos 5 grupos encontrados) **positiva**, leva-nos a crer que se trata de uma **configuração "apropriada" para empresas típicas do nosso tecido empresarial tradicional**.

c) Os gestores do grupo "**Patriarcas Polivalentes**" - fortemente afiliativo e muito pouco pontuado no motivo de poder (tal como no de sucesso) - aparentam ser "patriarcas" carismáticos, (aparentemente) **muito maduros** do ponto de vista psicossocial, **muito experientes** na empresa (tendo passado, aparentemente, por **diversos cargos/áreas**), apenas presentes em empresas de capital nacional, e que, apesar de não serem considerados, pelos seus subordinados, excepcionais recompensadores/incentivadores, **são, por eles, seguidos e bem aceites**. A fraca pontuação no motivo de poder (condizente com a tendência, aparente, de os mais velhos serem menos orientados para tal motivo) "deveria" conduzir a um impacto, globalmente, menos positivo do que aquele que encontramos; atendendo à elevada idade/experiência que estes gestores disseram ter, é de admitir - julgamos - que esse impacto, globalmente, positivo poderá reflectir um certo **pendor paternalista** da cultura da Região de Aveiro, ou, até, da cultura nacional.

d) O grupo dos "**Normais Afiliativos**", altamente afiliativo (e, conseqüentemente, predisposto ao estilo colaborativo de gestão do conflito), e cujo perfil se assemelha à média geral (quaisquer que sejam as subamostras que consideremos), revelou-se suscitador de impactos idênticos aos da média dos 76 gestores.

e) O grupo com as mais **baixas pontuações nos 2 motivos** que se nos mostraram como mais benéficos para os impactos junto dos subordinados (afiliação e poder), denotou possuir, em todos os 3 critérios, uma **imagem bastante negativa** junto dos subordinados; por isso, designamos os seus gestores de "**Desajustados**".

Não há garantias de que possamos considerar os gestores dos grupos com melhores impactos como sendo mais eficazes, na sua actividade de gestão, do que os outros. No entanto, se admitirmos como válida a concepção segundo a qual não há competitividade das empresas sem envolvimento dos seus colaboradores, teremos que aceitar que esses gestores apresentam maior potencial de eficácia do que os restantes.

## Anexo I

# Medição dos motivos

(Pesquisa comparativa de  
questionário e teste projectivo)

## A medição dos motivos - pesquisa comparativa de questionário e teste projectivo

### 1. Introdução

A medida dos motivos tem sido feita através de diversos métodos, não coincidindo os autores acerca das vantagens e desvantagens de cada um. A maior divergência reside na confrontação entre os testes projectivos e os questionários ou escalas, havendo quem (especialmente sob o ponto de vista da validade) prefira os primeiros (como McClelland) e quem se incline para os segundos. As pesquisas que têm sido feitas têm indicado, regra geral, pouca relação entre os motivos medidos por cada um desses instrumentos.

Como pretendíamos realizar um estudo em que se tornava necessário medir os motivos de alguns gestores, e dado que a aplicação, aos mesmos, do teste projectivo se nos afigurava como problemática (devido ao tempo que lhes ocuparíamos e às dificuldades que adviriam de aplicá-lo, a todos, em idênticas condições), julgamos mais viável a utilização de um questionário de que, em pesquisa anterior, nos tínhamos servido.

Todavia, pareceu-nos útil realizar um novo estudo, que nos permitisse confrontar os 2 instrumentos e, assim, aferirmos das suas respectivas fidedignidade e validade; esse constitui o objectivo da presente pesquisa.

Resumidamente, este texto está assim estruturado:

- em 1º lugar, faremos um resumo da perspectiva de McClelland, acerca das vantagens e desvantagens dos vários métodos de medida dos motivos;
- de seguida, apresentaremos a metodologia de que nos socorremos para efectuar este trabalho;
- posteriormente, reproduziremos os resultados obtidos, distinguindo os aspectos da fidedignidade e da validade;

- A medição dos motivos - pesquisa comparativa de questionário e teste projectivo •

- discutiremos, depois, as razões que nos levaram a optar pelo questionário, para, finalmente, apresentarmos as conclusões.

## 2. Os vários métodos de medida dos motivos

A medida da força dos motivos tem sido realizada através, sobretudo, de 3 métodos:

- a análise de conteúdo das histórias contadas pelos indivíduos, em testes projectivos;
- a aplicação de questionários ou escalas, em que os indivíduos se auto-classificam;
- o método clínico (questionários, entrevistas, testes projectivos, análise do comportamento em jogos...).

### 2.1. Os critérios de uma boa medida, segundo McClelland

Segundo McClelland, o 1º método é o mais adequado<sup>1</sup>, tendo em conta os critérios que uma medida deve satisfazer (vide tabela 1)

Tabela 1  
As vantagens e desvantagens dos vários métodos de medida dos motivos  
-segundo McClelland -

Crítérios	Análise de conteúdo das histórias (fantasia)	Questionários/escalas	Método clínico
Sensibilidade	+	-	+·
Uni-dimensionalidade	+· <sup>2</sup>	-	-
Fidedignidade	-	+	+·
Validade-utilidade	+	+·	+·

Construído com base em McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, pp. 199-217

- No seu entender, o método da análise da fantasia é o mais **sensível**, tal como terá ficado demonstrado, designadamente, numa experiência ministrada a submarinistas, os quais foram sujeitos a períodos diferentes

<sup>1</sup> Podem ver-se algumas alegadas vantagens da análise de conteúdo em Smith, Charles P., "Introduction: Inferences from Verbal Material", in Smith, Charles P., (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992

<sup>2</sup> Embora, *a priori*, considere o teste projectivo como satisfazendo esse critério, McClelland refere que ele é muito sensível às influências situacionais, nomeadamente à forma como o teste é aplicado (no que concerne às instruções e às figuras).

de privação da comida. Aí, a cotação obtida nas histórias aumentava sempre que aumentava o nº de horas de privação, mas o mesmo não acontecia quando se solicitava aos sujeitos que auto-avaliassem a dimensão da sua fome.

Segundo o autor, o método dos auto-relatórios é menos sensível porque é influenciado por outras variáveis, como é o caso do valor consciente atribuído a um motivo particular, assim como a cultura em que os indivíduos se inserem<sup>3</sup>. Assim, por exemplo, um indivíduo pode responder, sistematicamente, num questionário, que quer ter sucesso, mas apenas porque ele e a cultura em que se insere valorizam o sucesso; mas isso não significa, necessariamente, que o indivíduo tenha um interesse recorrente (motivo) em fazer as coisas melhor.<sup>4</sup>

Quanto ao método clínico, McClelland também lhe atribui alguma falta de sensibilidade, desde que inclua os questionários.

- Uma medida satisfaz o critério da **uni-dimensionalidade** se medir, **unicamente**, aquilo que é suposto medir; se, por exemplo, o mercúrio do termómetro subir por influência da temperatura, mas também do som, não o podemos considerar adequado para medir a temperatura.

Para McClelland, o método clínico não satisfaz este critério, pois os juízes usam vários indícios que podem estar correlacionados entre si, mas não respeitarem à mesma variável, isto é, aos motivos.

Relativamente aos auto-relatórios, o autor salienta que a principal dificuldade reside no facto de as respostas poderem reflectir os valores e auto-imagem do inquirido; e fornece o exemplo do estudante que, depois de analisadas as suas histórias, se "queixou", com toda a veemência e durante quase uma hora, de que a sua cotação no motivo de poder era muito alta; para McClelland, esta veemência e insistência constituiu a demonstração clara, para os restantes colegas de turma, de que ele era, de facto, muito direccionado para o poder - embora não o admitisse.

No que concerne às fantasias, McClelland considera-a uma medida que, em geral, não é influenciada por outras variáveis, como sejam os valores; adverte, todavia, para a necessidade de o teste projectivo ser ministrado em condições de relaxe, isto é neutras<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 201

<sup>4</sup> *ibid.*, p. 592

<sup>5</sup> É possível interferir no teste (despertando os motivos) através (1) da forma como as instruções são dadas, (2) ou porque as figuras são muito evidentes acerca do que nelas se passa (por isso, uma das condições que a figura deve observar é a da ambiguidade).

• Uma medida é **fidedigna** se aquilo que pretende avaliar for sempre avaliado da mesma maneira; para McClelland, este constitui o principal problema das medidas da fantasia, devido ao desacordo entre os codificadores quanto aos motivos presentes nas histórias.

Existem 2 métodos para testar a fidedignidade do teste:

a) Um deles consiste em avaliar o grau de concordância entre os codificadores.

b) O outro consiste em repetir o teste, para os mesmos indivíduos, em ocasiões diferentes, de modo a verificar se as cotações se mantêm; a maneira mais tradicional de o fazer é dividir o teste em 2 partes iguais, e verificar se as cotações nos motivos são idênticas.

Segundo McClelland, tem-se verificado que as correlações entre as cotações destas 2 metades são relativamente baixas, ao passo que a consistência interna obtida em questionários se tem revelado mais elevada. Para o autor, esta não é, contudo, uma maneira adequada de ver o problema, pois não existe nenhuma razão para esperar consistência entre as diferentes histórias<sup>6</sup>; assim, se a tendência para o sucesso for expressa em resposta ao estímulo constituído pela 1ª figura, é natural que essa tendência fique "utilizada" e não seja, novamente, expressa na história que a figura seguinte suscita<sup>7</sup>.

Isto explicaria a inconsistência nos resultados das 2 metades do teste; subsistiria, porém, o problema quando o teste é aplicado em ocasiões diferentes às mesmas pessoas e as cotações obtidas são distintas. Todavia, mesmo aqui, o autor apresenta algumas explicações que justificam essa divergência:

- a situação em que os indivíduos estão não é a mesma nas 2 ocasiões;

- no 2º momento, os sujeitos encaram figuras que já tinham visto antes;

- as instruções que os incitam a serem criativos poderão induzi-los a procurarem contar histórias diferentes das relatadas no 1º momento.<sup>8</sup>

Relativamente á fidedignidade dos questionários, apesar de concordar em que eles têm fidedignidade satisfatória, McClelland considera que ela tem sido exagerada, pois o que acontece é que os inquiridos - a quem

---

<sup>6</sup> vide Smith, Charles P. "Reliability Issues", in Smith, Charles P. (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 133

<sup>7</sup> Vide:

• Atkinson, John W., "Motivational Determinants of Thematic Apperception", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 21-48

• Atkinson, John W./Birch, David, "Fundamentals of the Dynamics of Action", in Julius/Atkinson/William (eds), *Motivation, Thought and Action*, Praeger Publishers, 1986, pp. 16-48

<sup>8</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 213

se pede franqueza - procuram não se contradizer nas suas respostas às questões que, sendo usadas para medir o mesmo motivo, têm um conteúdo similar.

- O critério da **validade-utilidade** é o mais importante de todos os 4, pois é possível obter uma medida que seja sensível, única e fidedigna, mas que não é importante - na medida em que não diz nada sobre o que a pessoa fará em diferentes situações; na prática, a validade-utilidade de uma medida da força do motivo é julgada pela rede de correlações existente entre ela e outras coisas que a pessoa faz.

Segundo McClelland, as medidas baseadas na codificação das histórias são mais válidas de que as que assentam em auto-relatórios (ou no método clínico)<sup>9</sup>; uma excepção residiria num teste de orientação para o sucesso, desenvolvido por Mehrabian<sup>10</sup>, o qual, em vez de usar valores de sucesso como os de Murray, usou outros itens, como, por exemplo.

- "Eu penso mais no futuro do que no presente ou no passado".

- "Gosto de trabalhar mais numa tarefa em que só eu sou responsável pelo produto final, do que naquelas tarefas em que muitas pessoas contribuem para tal".

Mehrabian terá obtido resultados que se correlacionavam significativamente com as cotações obtidas a partir de fantasias; e terá, também, verificado que as suas 34 escalas tinham alguma validade, na medida em que as pessoas melhor pontuadas (em motivo de sucesso) resolviam correctamente mais problemas do que as restantes.

Porém, McClelland refere que estas correlações não eram muito altas, e que o questionário tinha a desvantagem de se correlacionar significativamente com medidas de desejabilidade social, o que indicaria não ser uma medida pura da força do motivo.

Saliente-se, contudo, que, no que concerne aos motivos de evitamento (exemplo: medo, fracasso), McClelland já considera que eles podem ser válidamente medidos pelos questionários; e isto dever-se-ia ao facto de que, nestes motivos, a fonte do incentivo negativo está no exterior, em contraste com os incentivos positivos (como "fazer melhor" ou "ter impacto") que só pode ser observado internamente. Assim, o medo ou o fracasso desenvolvem-se a partir de ameaças provenientes de autoridades externas (como os professores ou os pais), as quais os indivíduos podem, fácil e consistentemente, identificar<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Esta não é, contudo, uma opinião consensual (Vide Jesuíno, Jorge Correia, *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, 1987, p. 38)

<sup>10</sup> Mehrabian, A. "Measures of Achieving Tendency", *Educational and Psychological Measurement*, 1969, 29, pp. 445-451

<sup>11</sup> McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987, p. 593

## 2.2. A nossa opção pelo questionário

Em suma: segundo McClelland, as medidas da força dos motivos baseadas na análise de conteúdo das fantasias são melhores do que as medidas obtidas a partir dos auto-relatórios ou julgamentos clínicos. Considera, porém, que se trata de um método muito sensível às influências situacionais (pelo que as histórias têm que ser obtidas em condições de relaxe e espontaneidade); por seu turno, o método clínico, apesar de ser mais válido do que os questionários, é muito pouco prático e influenciado por outras variáveis que não, apenas, os motivos. Relativamente aos questionários, o autor advoga que eles são fidedignos, baratos, práticos e proporcionam um bom índice dos valores do indivíduo; todavia, são - afirma - não muito válidos-úteis.

Todavia, a questão da validade é colocada, por alguns, duma maneira diferente daquela que McClelland salienta.

Na verdade, o facto de as correlações entre os motivos medidos pelos 2 instrumentos - teste projectivo e questionário - não serem, usualmente, elevadas, pode significar que os questionários não são tão válidos como a análise de conteúdo das fantasias, mas também pode significar o contrário<sup>12</sup> (como parece que advogam os cognitivistas<sup>13</sup>).

Sendo certo que alguns autores insistem nos problemas de validade e fidedignidade das técnicas projectivas<sup>14</sup>, e atendendo a que se revelava de muita dificuldade a aplicação de um teste projectivo a um grande nº de pessoas (e, em especial, a gestores) no mesmo momento (condição importante para que as condições de aplicação do teste fossem as mesmas para todos os sujeitos<sup>15</sup>), restava-nos uma possibilidade: utilizar um questionário, mas não sem antes fazer uma pequena pesquisa que nos pudesse mostrar as relações entre os 2 instrumentos. O nosso 1º estudo - referido no capítulo 2 - teve essa finalidade.

Uma pesquisa que anteriormente tínhamos realizado<sup>16</sup> (com recurso a um questionário elaborado a partir de um outro proposto por Steers e Braunstein) levava-nos a crer que os 2 instrumentos poderiam não apresentar resultados muito divergentes, pois, por um lado, as correlações entre as 2 medidas, (embora baixas) eram positivas, e, por outro, as 2 medidas apresentavam correlações, com o desempenho escolar, muito idênticas.

---

<sup>12</sup> McClelland advoga a existência de uma alternativa a estas 2 posturas: a de que o teste projectivo e os auto-relatórios denotam pouca correlação entre si devido a medirem coisas diferentes: o teste projectivo mede os motivos "implícitos", e os questionários medem "motivos auto-atribuídos", pelo que a melhor maneira de prever o comportamento reside na combinação dos 2 tipos de motivos (vide McClelland, D.C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel, "How do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, pp. 49-72

<sup>13</sup> Vide Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M., *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, volume 2, The Guilford Press, NY, 1990, p. 578

<sup>14</sup> Vide Jesuíno, Jorge Correia, *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, 1987, p. 38

<sup>15</sup> Vide, por exemplo, Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 306

<sup>16</sup> Rego, Arménio, "Níveis de Motivação e Graus de Desempenho", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/93, pp. 69-82

### 3. Metodologia

O estudo envolveu 43 alunos da Universidade de Aveiro; a eles foram aplicados um teste projectivo (com recurso às figuras constantes do anexo II), um questionário para medir os motivos e um outro questionário para medir as estratégias perante o conflito. Aos alunos foram, ainda, pedidas informações sobre a sua nota de entrada na Universidade, a sua média actual de curso e o sexo.

Os procedimentos foram os seguintes:

a) Numa aula, dissemos aos alunos que lhes íamos apresentar algumas figuras e que queríamos que eles contassem histórias acerca delas, fazendo uso da sua imaginação; fornecemos a cada um deles as instruções que constam do anexo III.

b) Usamos 7 figuras (vide anexo II); cada uma delas foi mostrada durante 30 segundos, através de um retroprojector; de seguida solicitámos aos alunos que escrevessem uma história durante 5 minutos, de acordo com as instruções dadas.

Em pesquisa anterior tínhamos feito uso de, apenas, 5 figuras; como os resultados não nos tinham satisfeito, julgamos que o aumento do nº de histórias poderia ajudar a melhorar a medida.

Verificamos, contudo, que, à medida que caminhávamos para o fim, os inquiridos começaram a padecer de algum cansaço; talvez como reflexo disso, as histórias contadas relativamente à última figura foram, em geral, mais curtas e possuidoras de menor densidade na imagética dos 3 motivos<sup>17</sup>.

c) Após o teste projectivo, pedimos aos alunos que preenchessem o questionário referente aos motivos (vide anexo IV) e aos estilos de gestão do conflito (vide anexo V); solicitamos, ainda, informações sobre o sexo, idade, média de entrada na Universidade e média actual de curso.

d) O nosso objectivo inicial era colocar os alunos a pontuar as suas próprias histórias, em grupos de 3, de acordo com as instruções constantes do anexo III; pretendíamos, depois, comparar essas cotações com as pontuações por nós atribuídas. Todavia, isso revelou-se impossível, devido ao terminus da aula, pelo que a análise do conteúdo das histórias ficou, apenas, a nosso cargo.

---

<sup>17</sup> Este aspecto é congruente com o que refere Charles Smith, quando advoga que é inconveniente o uso de mais de 6 histórias durante uma sessão de teste (vide Smith, Charles P. "Reliability Issues", in Smith, Charles P. (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 132)

## 4. Resultados

### 4.1. A fidedignidade dos 2 métodos

Dada a impossibilidade de estabelecermos a comparação inter-juízes (os próprios alunos e nós) a nossa análise da fidedignidade consistiu em dividir as 7 histórias em 2 metades e, a partir daí, calcular as correlações entre as cotações obtidas em cada metade. Como pode verificar-se pela tabela 2, os valores obtidos são relativamente modestos, quaisquer que sejam as histórias que compõem cada metade.

Tabela 2

Fidedignidade do teste projectivo

- comparação entre as cotações obtidas em cada uma das 2 metades do total de histórias -

(n= 43)

		Cotações obtidas na metade B		
		Êxito	Afiliação	Poder
Cotações obtidas na metade A	Êxito	0,18 (p=0,13) -0,08 (p=0,3)	•	•
	Afiliação	•	0,42 (p=0,003) 0,41 (p=0,004)	•
	Poder	•	•	0,19 (p=0,12) 0,080, (p=0,31)

1ª linha: a metade A é constituída pelas histórias 1, 2, 3 e 4; a metade B pelas histórias 4, 5, 6 e 7

2ª linha: a metade A é composta pelas histórias 1,3, 5 e 7; a metade B pelas histórias 2, 4 e 6

Já no que concerne ao questionário, os valores do coeficiente Alpha de Cronbach são relativamente elevados, como pode verificar-se na tabela 3, o que parece denotar maior fidedignidade deste instrumento.

Tabela 3

Consistência interna das escalas de medida dos motivos

(n= 43)

	Nº das questões	Alpha
Êxito	1, 4, 7, 10*, 13, 19, 31*	0,7
Afiliação	5, 9, 12, 15, 22, 27, 30	0,7
Poder	3, 8, 11, 14, 17, 24, 33	0,72

\* Questões colocadas na inversa, pelo que as pontuações foram alteradas (o 7 passou para 1, e vice-versa; o 6 para 2 e vice-versa...)

## 4.2. A validade dos 2 métodos

Para avaliarmos a validade dos 2 instrumentos, procuramos:

- ver qual a correlação entre as pontuações, de cada motivo, obtidas por cada um dos 2 instrumentos;
- ver como se correlacionavam os motivos, medidos por meio de cada um dos instrumentos, com os estilos de gestão do conflito e com o desempenho escolar.

Tabela 4  
Correlações entre as 2 medidas dos motivos e entre elas e outras variáveis (n= 43)

	Questionário			Teste projectivo		
	Êxito	Afiliação	Poder	Êxito	Afiliação	Poder
Êxito (T. projectivo)	0,33	0,18	0,14	•	•	•
Afiliação (T. projectivo)	-0,23	0,2	-0,59	-0,18	•	•
Poder (T. projectivo)	0,2	0,05	0,33	0,24	-0,49	•
Colaboração	0,17	0,48	0,12	0,28	-0,08	0,03
Acomodação	-0,07	0,25	0,35	0,23	-0,19	0,08
Compromisso	0,02	0,61	0,2	0,14	0,008	0,05
Competição	-0,17	-0,2	0,25	-0,06	-0,24	-0,01
Evitamento	-0,24	-0,15	0,04	-0,24	0,13	-0,38
Média entrada Univ.	0,28	-0,02	0,09	0,10	-0,002	0,38
Média actual de curso	0,10	-0,19	0,02	0,15	-0,12	0,17

A cheio: coeficientes estatisticamente significativos (para um nível de significância de 5%).

Sombreado: coeficientes entre as pontuações, para cada motivo, obtidas por meio dos dois instrumentos.

Como pode verificar-se pela leitura da tabela 4, as correlações, para cada motivo, entre as cotações obtidas por cada um dos 2 instrumentos são relativamente baixas (e, no caso do motivo afiliativo, negativas), o que dificulta a obtenção de qualquer conclusão acerca da validade dos 2 métodos.

Também no que respeita à relação entre motivos e estilos preferenciais de gestão do conflito, os resultados são diferentes conforme se usa a pontuação obtida no teste projectivo ou a obtida no questionário.

Já no que respeita à relação entre os motivos e o desempenho escolar, os 2 instrumentos fornecem indícios semelhantes, levando a crer que os motivos de êxito e de poder contribuem positivamente para o aproveitamento escolar, o oposto ocorrendo com o afiliativo..

Tabela 5

O peso da força dos motivos na amostra

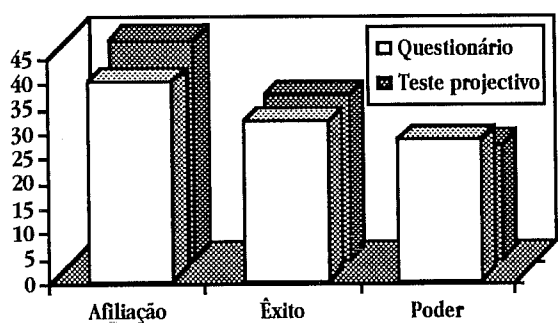
- comparação entre as médias obtidas por meio do teste projectivo e as obtidas através do questionário -

	Média obtida pelo questionário (n=43)	Ponderação dos motivos	Média obtida pelo teste projectivo (n=43)	Ponderação dos motivos
Êxito	33,3	0,32	2,56	0,33
Afiliação	40,7	0,40	3,48	0,44
Poder	28,3	0,28	1,74	0,23
		1 (Soma)		1 (Soma)

Por outro lado, qualquer dos instrumentos nos hierarquiza os motivos pela mesma ordem (vide tabela 5): em primeiro lugar a afiliação, depois o êxito, e, por último, o poder. E isto continua a ser válido mesmo quando calculamos as cotações para cada um dos sexos: a ordenação dos motivos é a mesma, independentemente do método utilizado.

Figura 1

Hierarquização da força dos motivos na amostra



É de notar que, já em pesquisa anterior<sup>18</sup>, o motivo de poder aparecia em último lugar, qualquer que fosse o instrumento utilizado, o que parece sugerir algo que outras pesquisas já apontaram: a pequena importância do motivo de poder em Portugal.

<sup>18</sup> Rego, Arménio, "Níveis de Motivação e Graus de Desempenho", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/93, pp. 69-82

## 5. Discussão

A nossa dúvida residia na questão de saber qual, de entre o questionário e o teste projectivo, seria o método mais adequado para medir os motivos.

McClelland advoga, de forma bastante vigorosa, as vantagens do uso do teste, alertando para que, designadamente, com os questionários se corre o risco de medir valores (motivos "auto-atribuídos") e não motivos ("implícitos"); outros autores, porém, apontam diversas desvantagens a esse instrumento, nomeadamente o da sua validade, inclinando-se, pois, para o uso de questionários/escalas.

O estudo que anteriormente tínhamos efectuado (vide nota de rodapé anterior) tinha reflectido que as pontuações obtidas, em cada motivo, por cada um dos dos 2 métodos, se correlacionavam (positivamente) entre si, embora nem sempre de forma significativa. Na altura, porém, tínhamos feito uso de, apenas, 5 figuras/histórias para a realização do teste projectivo; e tinham sido os alunos a notar as histórias, mediante instruções que nós, previamente, lhes tínhamos fornecido.

A crença na possibilidade de obtermos correlações mais elevadas se o nº de histórias fosse maior, e se fôssemos nós a pontuar as histórias, levou-nos a fazer este novo estudo.

Os resultados voltaram a ser inconclusivos:

a) Por um lado, ambos os instrumentos sugeriram as mesmas associações entre motivos e desempenho escolar (o êxito e o poder a agirem positivamente, e a afiliação de forma negativa); além disso, quer o teste projectivo quer o questionário nos hierarquizaram, do mesmo modo, a média, em cada um dos 3 motivos, da amostra: **em 1º lugar a afiliação, depois o êxito e, por fim, o poder.**

b) Mas, por outro lado, as correlações entre as pontuações, para cada motivo, obtidas pelo teste e as obtidas pelo questionário, foram **baixas** (e, até, **negativas**, no caso do motivo afiliativo).

Acresce a isto que as correlações dos motivos com as preferências pelos estilos de gestão do conflito divergem, consoante aqueles são medidos por um ou por outro instrumento.

Se é certo que isto **pode significar ausência de validade do questionário**, também é verdade que, como alguns apontam, o **mesmo problema pode ser imputado ao teste projectivo.**

Daqui é difícil sair - mas é necessário fazer opções; e a nossa escolha recaiu no questionário, por diversas razões:

a) Em primeiro lugar, as correlações entre motivos e preferências por estilos de gestão do conflito pareceram-nos mais válidas quando o instrumento utilizado era o questionário. Por exemplo, **poder e preferência pelo estilo competitivo não se revelaram positivamente associados quando se usou o teste, mas o oposto aconteceu quando recorremos ao questionário.**

Exemplificando, ainda:

- a afiliação, por um lado, e a colaboração e acomodação, por outro, não se mostraram correlacionadas quando o instrumento utilizado foi o teste, mas já se afiguraram associados quando se fez uso do questionário;

- êxito e acomodação variaram no mesmo sentido quando se usou o teste projectivo, mas em sentido oposto quando o motivo foi medido pelo questionário.

b) Em 2º lugar, convém salientar que a nossa ideia inicial tinha sido a de levar os alunos a pontuarem, em grupo, as suas histórias, para que, depois, essas pontuações fossem correlacionadas com as que nós viemos a efectuar. Como foi referido, a exiguidade de tempo impediu a notação da parte dos alunos, pelo que só a nós coube essa tarefa.

É possível que, caso a tentativa se tivesse concretizado, tivéssemos obtido maiores ou menores correlações inter-juízes. Todavia, o que é certo é que enquanto a consistência interna das escalas usadas para medir os motivos se apresentou bastante elevada, **a fidedignidade do teste projectivo mostrou-se diminuta**, já que são bastante baixas as correlações entre as cotações extraídas de cada metade das 7 histórias.

Talvez seja de admitir que essas correlações não podiam ser maiores, devido ao facto de os indivíduos "depositarem" os motivos nas histórias de forma algo sequencial ("a expressão de uma tendência em comportamento - por exemplo, escrevendo uma história relacionada com êxito - reduz, em certa medida, a força dessa tendência"<sup>19</sup>); simplesmente, essa perspectiva deixa-nos, sempre, numa posição ingrata, pois nunca seria possível saber qual o nº de histórias adequado, quais as mais adequadas para se fazer a medição, etc..

É possível, também, que as nossas instruções e o ambiente geral em que o teste decorreu tenham interferido nos resultados; simplesmente, não é fácil testar a ocorrência de tais efeitos.

Também é possível que outras regras de notação (por exemplo, pontuar as histórias em função da densidade da presença dos motivos, e não pela presença/ausência dos mesmos) nos pudessem proporcionar outros

---

<sup>19</sup> Smith, Charles P., "Reliability Issues", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992, p. 130

resultados mais fidedignos; mas a verdade é que resultados de pesquisas em que essas regras têm sido utilizadas não divergem muito dos por nós obtidos.

É, igualmente, possível argumentar, como o faz McClelland<sup>20</sup>, que **a consistência interna das escalas é resultante do facto de os indivíduos procurarem ser consistentes nas respostas que dão às questões relativas ao mesmo motivo, querendo evitar as contradições**; mas não há maneira de ultrapassar este problema, a não ser através de perguntas bem formuladas (o nosso questionário foi construído, tendo em vista diminuir a possibilidade de os inquiridos responderem em função daquilo que lhes parecia ser mais valorizado social e/ou culturalmente) ou do recurso a questões muito diferentes para cada motivo - com o risco, neste último caso, de nenhuma delas estar relacionada com as outras.

c) O 3º aspecto que nos levou a optar pelo questionário teve a ver com a sua **praticabilidade** comparativa; na verdade, não nos pareceu viável a administração de um teste projectivo aos gestores. Para além do tempo a dispendir por esses profissionais, seria necessário **administrar o teste em condições iguais para todos**; ora, isso só seria possível se os juntássemos e lhes aplicássemos o teste em simultâneo. Mas pretender uma tal coisa significaria, no nosso entender, ou optar por uma (muito pequena) amostra, ou ... esperar *ad eternum* pela concretização dessa possibilidade.

d) Houve, ainda, um aspecto que, *a posteriori*, nos deu algumas garantias adicionais acerca da validade do questionário. Na verdade, McClelland e outros pesquisadores têm salientado que a relação entre o motivo de êxito e o desempenho escolar só se faz sentir quando as turmas são homogéneas, pois é nessas circunstâncias que a probabilidade de êxito é de 50%. Ora (para além de outras convergências encontradas) isso mesmo os nossos dados (relativos ao 2º estudo) sugeriram ... apesar de os motivos serem medidos por um questionário ... e não pela notação das fantasias dos alunos.

## 6. Conclusões

O nosso objectivo era esclarecer algumas dúvidas sobre o método mais adequado para medir os motivos: o questionário ou o teste projectivo.

Os resultados foram inconclusivos; na verdade, se é certo que ambos os instrumentos nos sugeriram as mesmas associações entre motivos e desempenho escolar, e que nos indicaram, para a média da amostra, o mesmo perfil (afiliação, êxito e poder, por ordem decrescente de peso), também é verdade que:

---

<sup>20</sup> McClelland, D. C. , *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987

a) as pontuações, referentes a cada motivo, obtidas por cada um dos métodos, se mostraram muito pouco (ou, até, negativamente, no caso do motivo afiliativo) correlacionadas;

b) as correlações entre os motivos e as preferências pelos estilos de gestão do conflito divergiram, consoante aqueles eram medidos pelo teste projectivo ou pelo questionário.

No entanto, tivemos que fazer uma opção, e ela recaiu sobre o questionário, por 3 razões:

a) As correlações entre os motivos e as preferências pelo estilo de gestão do conflito pareceram-nos mais válidas quando o instrumento utilizado era o questionário.

b) A fidedignidade do teste projectivo mostrou-se diminuta, contrariamente à do questionário, a qual se revelou razoavelmente elevada.

c) O questionário afigurou-se-nos como possuidor de uma praticabilidade superior à do teste, especialmente se atendermos ao tempo que este demoraria a aplicar a gestores, assim como à dificuldade em administrá-lo, a todos eles, em condições iguais.

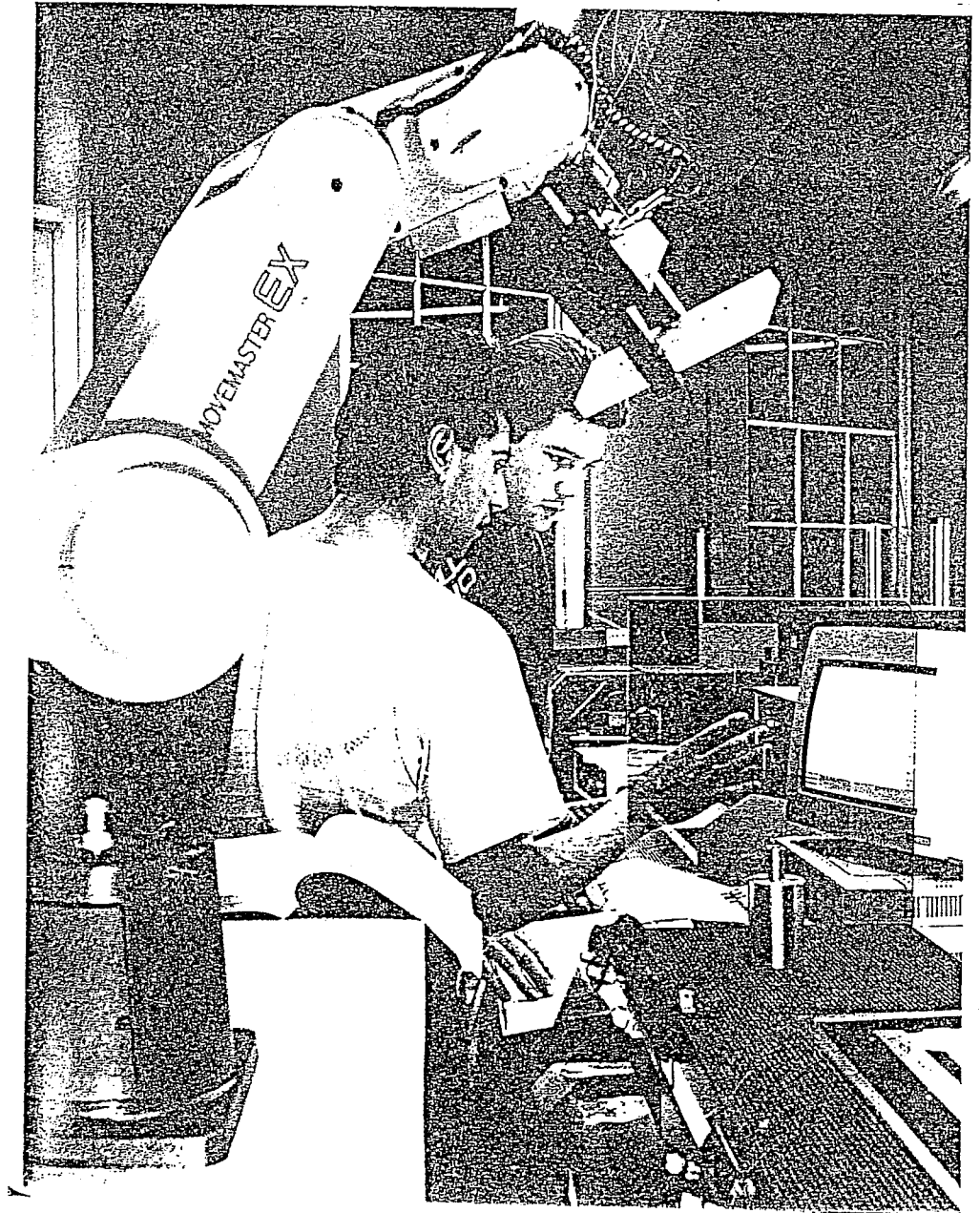
## Bibliografia

1. Atkinson, John W., "Motivational Determinants of Thematic Apperception", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992
2. Atkinson, John W./Birch, David, "Fundamentals of the Dynamics of Action", in Julius/Atkinson/William (eds), *Motivation, Thought and Action*, Praeger Publishers, 1986
3. Jesuíno, Jorge Correia, *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, 1987, p. 38
4. McClelland, D.C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987
5. McClelland, D.C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel, "How do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992
6. Rego, Arménio, "Níveis de Motivação e Graus de Desempenho", *Revista Portuguesa de Gestão*, 11/93, pp. 69-82
7. Smith, Charles P. "Reliability Issues", in Smith, Charles P. (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992
8. Smith, Charles P., "Introduction: Inferences from Verbal Material", in Smith, Charles P. (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992
9. Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M., *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, volume 2, The Guilford Press, NY, 1990,
10. Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992

## Anexo II

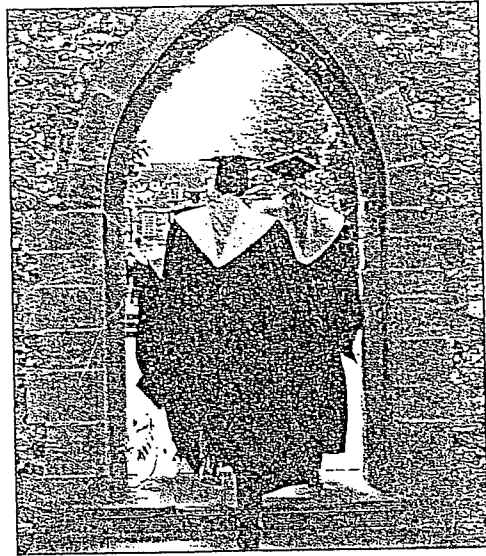
# Figuras utilizadas no teste projectivo

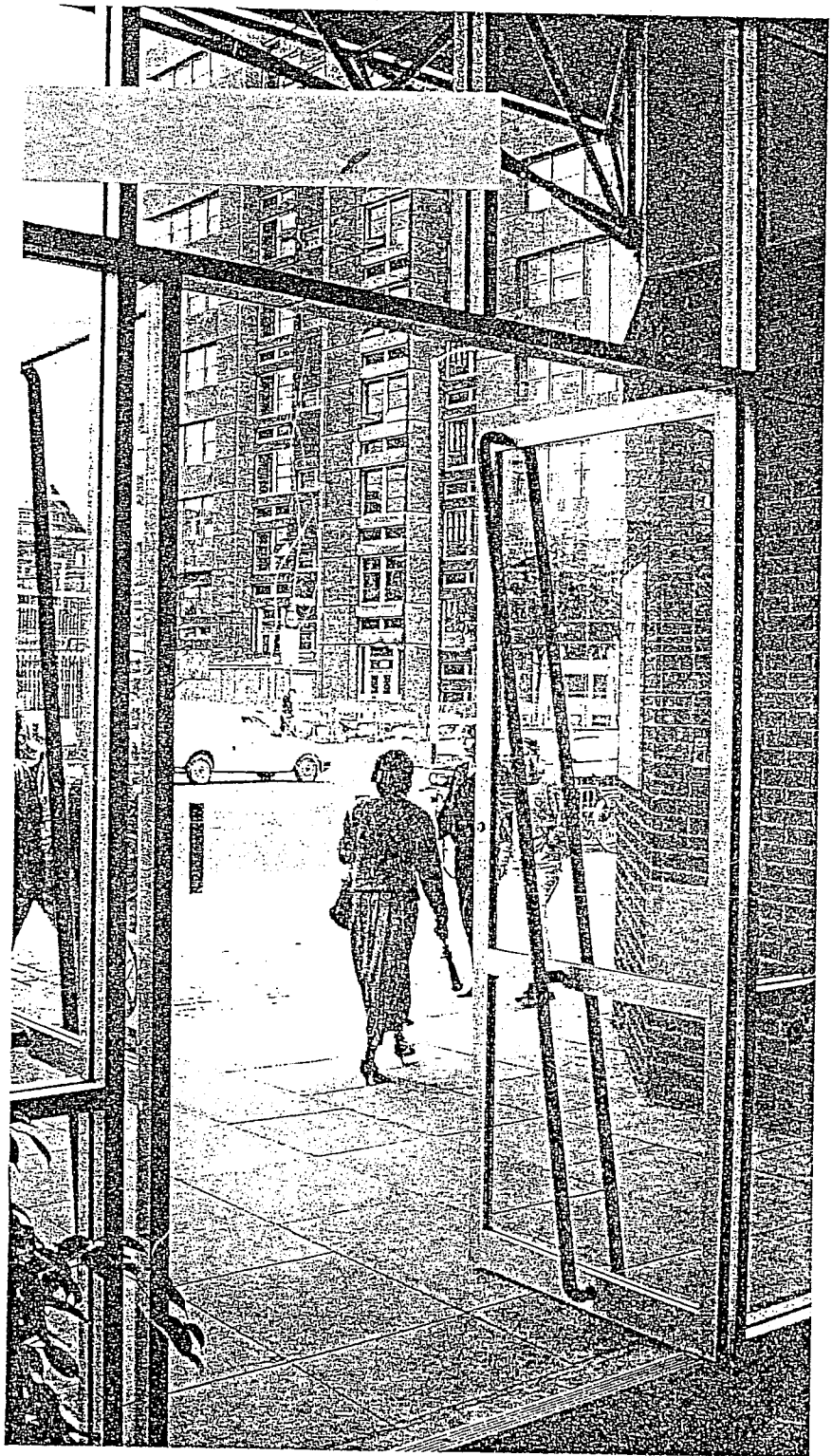












## Anexo III

# Instruções utilizadas no teste projectivo

## Anexo IIIa

### Instruções para a invenção das histórias

#### Teste de imaginação\*

A imaginação é algo de muito importante. Este teste vai mostrar-lhe que é capaz de criar, por si próprio, ideias ou situações.

Nas páginas seguintes escreva, por favor, pequenas histórias de invenção sua. Para o ajudar, há uma série de gravuras que vamos apresentar e acerca das quais pode construir as suas histórias.

Para o ajudar a fornecer todos os elementos da história, poderá tentar responder a estas 4 perguntas:

- 1- O que é que está a acontecer? Quem são as pessoas?
- 2 - O que é que conduziu a esta situação? Ou antes, o que é que aconteceu no passado?
- 3 - O que é que as pessoas estão a pensar? O que é que desejam? Quem ?
- 4 - O que é que vai acontecer? O que fazer?

Por favor não esqueça que **as perguntas são simplesmente guias** e não é necessário responder especificamente. Isto é, a sua história deve ter uma sequência e não ser só um conjunto de respostas a estas perguntas. Não gaste mais do que 5 minutos em cada história; mas, se quiser, pode terminá-la antes.

**Não há histórias certas ou erradas.** De facto, cada tipo de história está correcto. Tem oportunidade para demonstrar quanto e com que rapidez consegue imaginar e escrever uma história inventada por si próprio. Não descreva simplesmente gravuras; escreva uma história acerca delas. Elas são vagas e sugestivas propositadamente e são-no justamente para o ajudar a escrever algo acerca delas.

---

\* Adaptadas de um texto utilizado pelo Sr Professor Doutor Correia Jesuíno

## Anexo IIIb

### Instruções para a notação das histórias\*

- Existe **motivação para o êxito** numa história quando se verificam algumas das 3 coisas seguintes:

1 - Alguém na história tem a ver com um padrão de excelência: deseja ganhar ou obter um bom lugar numa competição, impõe a si próprio padrões para atingir uma boa actuação, ou está emocionalmente envolvido na obtenção de um objectivo de êxito. Os padrões de excelência podem inferir-se a partir do uso de palavras tais como *bom, melhor*, ou palavras semelhantes quando utilizadas para avaliar uma actuação.

(Qualquer indicação de ausência de padrões de excelência, desde que acompanhada por insatisfação ou vontade expressa de fazer melhor, também pode ser considerada como relacionada com a motivação para o êxito).

2 - Alguém na história está envolvido numa relação única, tal como uma invenção ou uma criação artística. Aqui o padrão de excelência pode ser inferido e não necessita de ser explicitado.

3 - Alguém na história está envolvido num objectivo a longo prazo tal como conseguir uma determinada carreira ou ter êxito na vida.

- Existe **motivação para o poder** numa história quando se verifica alguma das 3 coisas seguintes:

1 - Alguém está afectado emocionalmente com o facto de querer controlar alguém ou conseguir os meios de influenciar uma pessoa. São exemplos óbvios desejar ganhar um ponto, convencer alguém, obter uma posição de controlo, bem como o desejo de evitar fraquezas ou humilhações. No entanto, podem ser notados igualmente indícios mais fracos tais como o desejo de ensinar alguém ou inspirar outra pessoa.

2 - Alguém está a actuar de modo a conseguir controlar os meios de influência, tal como argumentar, pedir ou exigir, dar uma ordem, tentar convencer ou punir. Teóricamente, qualquer actividade pode ser notada neste domínio, desde o momento que esteja orientada para o controlo dos meios de influência. O poder físico pode ser considerado, mas não se for só uma expressão de hostilidade.

3 - Há uma situação de uma relação interpessoal que é culturalmente definida, como aquela em que um superior controla os meios de influenciar um subordinado. A relação pode não ser mencionada, mas detectável na actividade. Se uma história superior-subordinado tem o sentido da elaboração de uma ligação afiliativa, então a imagem de

---

\* Adaptadas de um texto utilizado pelo Sr Professor Doutor Correia Jesuíno

poder não deve ser considerada. Aliás, ou o subordinado deve ser mencionado ou o efeito nele deve ser claro. A relação pai-filho, em si própria ou acerca de si própria, não deve ser considerada como uma relação de poder.

• Existe **motivação de afiliação** numa história quando acontece alguma das 3 situações seguintes:

1 - Alguém está em vias de estabelecer, manter ou recomeçar uma relação emotiva com outra pessoa. A amizade é o tipo de relação emotiva positiva fundamental e mencionar que 2 personagens na história são amigos é uma base mínima para interpretar as imagens. As relações pai-filho, ou amorosas só devem ser notadas se se tratar de relações apaixonadas.

2 - Situações em que uma pessoa ama ou deseja ser amada por outra, ou se alguém tem sentimentos semelhantes por outra pessoa.

Sobretudo, se uma relação íntima interpessoal foi quebrada ou sofreu uma ruptura, a imaginação pode ser influenciada no sentido de alguém sentir pena ou tristeza ou tentar fazer algo para retomar a relação.

3 - Deve igualmente ter-se em conta se a história menciona algumas actividades afiliativas tais como festas, reuniões, visitas ou pequenos diálogos. Contudo, se a natureza afiliativa da situação for explicitamente negada na história - por exemplo descrevendo-a como uma conversa de negócios ou um diálogo colérico - não se considera como tal. Actuações amigáveis tais como consolar ou estar interessado no bem-estar ou na felicidade de outra pessoa são de considerar, excepto quando estas acções são relações previstas culturalmente (por exemplo pai-filho). Por outras palavras, que a actividade descrita não seja motivada somente por um sentido de obrigação.

Por favor, inscreva aqui as pontuações atribuídas às histórias

	Êxito	Afiliação	Poder
História 1			
História 2			
História 3			
História 4			
História 5			
História 6			
História 7			
<i>Total</i>			

## Anexo IV

# Questionário utilizado para medir os motivos

## Questionário

Diga-nos, por favor, como é que se vê a si próprio, relativamente aos aspectos abaixo mencionados.

Gostaríamos que usasse a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação a pontuação correspondente:

Sempre	Quase sempre	Usualmente	Por vezes	Raramente	Quase nunca	Nunca
7	6	5	4	3	2	1

1 • Obtenho melhores resultados quando as tarefas que me atribuem são bastante difíceis.	
2 • Se tiver possibilidade de escolher, prefiro trabalhar em grupo do que sozinho.	
3 • Procuo um papel activo na liderança de um grupo.	
4 • Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	
5 • No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
6 • Procuo evitar influenciar os que me rodeiam a verem as coisas à minha maneira.	
7 • Corro riscos e gosto que o meu trabalho se veja.	
8 • Encontro-me, com frequência, organizando e dirigindo as actividades dos outros.	
9 • Considero-me um(a) bom(a) colega de trabalho, com espírito de equipa.	
10 • Procuo evitar que me atribuam mais responsabilidades.	
11 • Procuo alcançar mais controlo sobre os acontecimentos que me rodeiam no trabalho.	
12 • Converso, com frequência, com os (as) meus (minhas) colegas, sobre assuntos não directamente relacionados com o serviço.	
13 • Procuo desempenhar as minhas funções melhor do que os outros.	
14 • Quando trabalho em grupo, prefiro estar em posição de comando.	
15 • Preocupo-me com os efeitos que as minhas palavras e os meus actos têm sobre os outros.	
16 • Gosto de mostrar que possuo capacidade de realizar coisas.	
17 • Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	
18 • Fico indiferente quando os outros não gostam de mim ou daquilo que faço ou digo, pois parece-me mais importante que o trabalho seja bem feito e rapidamente.	
19 • Quando se trata de discutir tarefas, gosto que me sejam atribuídas as mais difíceis.	
20 • Quando sinto que os outros esperam que eu lhes diga como devem fazer, tenho dificuldades em saber como agir.	
21 • Prefiro trabalhar com amigos(as) a trabalhar com especialistas.	
22 • Gosto de ajudar quem está em dificuldades, mesmo que não seja das minhas relações mais fortes, de modo a contribuir para um melhor ambiente de trabalho.	
23 • Gosto de fazer coisas de forma única, contribuindo para o sucesso do trabalho com a minha maneira própria de trabalhar.	

24 • Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as pessoas que me permitam vir a poder exercer maior influência.	
25 • Fico ansioso(a) enquanto não demonstro aos outros que o que fiz ou disse, de forma mais dura, tinha que acontecer para que o trabalho fosse feito.	
26 • Procuro relacionar-me com pessoas influentes e gosto de demonstrar essas relações aos outros.	
27 • Gosto que os outros me digam se o que fiz foi bem ou mal feito, de modo a melhor integrar-me no grupo.	
28 • Procuro acompanhar atentamente o andamento do trabalho dos outros.	
29 • Costumo não correr riscos quando trabalho, mesmo quando penso que os outros podem vir a fazer melhor do que eu.	
30 • Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar nas relações de trabalho.	
31 • Quando as dificuldades são muito grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.	
32 • No trabalho, o lema "amigos amigos, trabalho à parte" está acima de tudo.	
33 • Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	

## Anexo V

Questionário usado para  
medir as preferências pelos  
estilos de gestão do  
conflito

## Questionário

Responda-nos, por favor, à seguinte questão:

Quando enfrenta uma situação de conflito, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos?

Por favor, coloque uma cruz na coluna correspondente à sua resposta.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Habitualmente
1. Exponho o problema claramente procurando uma solução.					
2. Procuo não argumentar.					
3. Procuo intensamente a solução do problema.					
4. Enfatizo os interesses comuns.					
5. Procuo um compromisso.					
6. Enfrento abertamente a questão.					
7. Procuo não me envolver.					
8. Insisto numa determinada solução.					
9. Acentuo que as diferenças são menos importantes que os fins comuns.					
10. Procuo uma solução intermédia.					
11. Não deixo cair a questão sem que ela esteja resolvida.					
12. Desisto facilmente.					
13. Tento levar a minha por diante.					
14. Atenuo as diferenças.					
15. Estou pronto a negociar.					
16. Encaro o conflito de forma directa.					
17. Retiro-me da situação.					
18. Não considero um "Não" como resposta.					
19. Procuo suavizar as discordâncias.					
20. Cedo um pouco para receber algo em troca.					
21. Exprimo claramente o meu ponto de vista.					
22. Ignoro o conflito.					
23. Imponho a minha solução.					
24. Actuo como se os nossos objectivos comuns fossem de importância primária (pouca importância).					
25. Tomo em consideração ambos os lados do problema.					

## Anexo VI

Questionário destinado a  
medir o grau de  
maquiavelismo

**Questionário**  
(Christie & Geis, 1970)

Diga-nos, por favor, em que medida concorda com as afirmações abaixo transcritas.

Gostaríamos que respondesse de acordo com a escala seguinte:

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Afirmações	O seu grau de concordância
1. A melhor maneira de lidar com as pessoas é dizer-lhes aquilo que elas querem ouvir.	
2. Quando se pede a alguém para fazer alguma coisa, é preferível indicar-lhe as razões reais e não apenas as mais favoráveis.	
3. Confiar inteiramente nos outros leva, muitas vezes, ao aparecimento de problemas.	
4. É difícil atingir os nossos objectivos sem ter, por vezes, que "cortar a direita".	
5. É mais prudente partir do princípio de que a "ocasião faz o ladrão".	
6. Só devemos tomar posições quando estivermos certos da nossa razão moral.	
7. As pessoas são, na sua maioria, boas e amáveis.	
8. Não há desculpa para mentir, seja a quem for.	
9. Muitos homens esquecem mais facilmente a morte do pai do que a perda de propriedade.	
10. Dum modo geral, os homens só se esforçam se a isso forem obrigados.	

## Anexo VII

# Questionário de medida do grau de orientação institucional

## Questionário

Diga-nos, por favor, em que medida concorda com as afirmações abaixo transcritas.

Gostaríamos que respondesse de acordo com a escala seguinte:

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Afirmações	O seu grau de concordância
1 • A atitude de um gestor que trabalha para o seu engrandecimento pessoal (à custa, por vezes, da própria empresa) parece-me incorrecta.	
2 • É louvável e digno de ser seguido o comportamento dos gestores que sacrificam o seu interesse pessoal para o benefício da empresa.	
3 • O gestor que se preocupa em ser justo não está a cumprir o seu papel, pois está a misturar a gestão com a moral.	
4 • O gestor não deve ser, apenas, gestor; deve ser, também, um cidadão responsável.	
5 • Não há nada que justifique que um gestor - lutando para ter sucesso na sua carreira - trate da sua imagem pessoal à custa dos interesses da própria empresa.	

Construído com base em: McClelland, D. C., & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, number 2, March-April 1976, pp. 100-110

## Anexo VIII

# Questionário de medida do impacto dos gestores

## Questionário

Em que medida é que as seguintes afirmações se aplicam ao seu Director?

Utilize, por favor, a pontuação que consta desta tabela:

1	2	3	4	5	6	7
Não se lhe aplica absolutamente nada	Não se lhe aplica	Aplica-se-lhe muito pouco	Aplica-se-lhe alguma coisa	Aplica-se-lhe bastante	Aplica-se-lhe muito	Aplica-se-lhe completamente

	Afirmações	Pontuação
1 •	É uma pessoa admirada pelos seus subordinados.	
2 •	Os seus subordinados resistem às suas solicitações.	
3 •	Consegue fazer com que os seus subordinados se sintam mais auto-confiantes.	
4 •	Contribui para que os seus subordinados executem trabalho de maior qualidade.	
5 •	Os seus subordinados fazem tudo o que podem para cumprirem o que ele lhes solicita.	
6 •	Contribui para a perda de coesão dos seus subordinados.	
7 •	Os seus subordinados ignoram as suas orientações.	
8 •	As recompensas que atribui desmotivam os seus subordinados mais competentes.	
9 •	Contribui para o desenvolvimento dos seus subordinados.	
10 •	Leva os seus subordinados a trabalharem com maior determinação na satisfação das necessidades dos clientes.	
11 •	Consegue fazer com que os seus subordinados cooperem entre si para o alcance dos objectivos estabelecidos.	
12 •	Causa bastante insatisfação nos seus subordinados.	
13 •	Consegue alcançar ou ultrapassar os objectivos estabelecidos.	
14 •	A sua saída significaria uma grande perda para a empresa.	
15 •	É pouco respeitado pelos seus subordinados.	
16 •	Os subordinados ignoram as suas solicitações.	
17 •	Atribui recompensas a quem, de facto, tem melhores desempenhos.	
18 •	Tem mostrado que sabe resolver problemas difíceis.	
19 •	Os seus subordinados entendem perfeitamente o que ele lhes solicita.	
20 •	Os incentivos que atribui aos seus subordinados são, por eles, bastante valorizados e contribuem para a motivação no trabalho.	
21 •	Em momentos difíceis, consegue fazer com que os seus subordinados não desistam e lutem para o alcance dos objectivos estabelecidos.	
22 •	Provoca conflitos que prejudicam o trabalho.	

## Anexo IX

Dados solicitados sobre a  
situação socio-económica  
familiar dos alunos

## Dados pedidos aos alunos sobre a situação socio-económica familiar

- Qual o nível de habilitações dos seus Pais?

Pai ..... Mãe .....

- O seu agregado familiar possui automóvel?(S/N)..... Se sim, quantos?.....

Qual o valor monetário aproximado desses automóveis?.....

- Onde passa, **habitualmente**, as férias? (assinale com uma cruz)

Não faço férias	Faço férias no local de residência do meu agregado	Faço férias fora do local de residência do meu agregado, mas em Portugal	Faço férias no estrangeiro	Outra situação (refira qual)

- Onde **costuma** ficar alojado em férias? (assinale com uma cruz)

Na residência habitual do meu agregado	Tenda de Campismo	Casa de amigos	Caravana (roulotte)	Time-sharing	Casa arrendada	Hotel	Casa própria	Outra situação (refira qual)

- O seu agregado familiar: (assinale com uma cruz)

Vive em casa arrendada	Vive em casa própria	Possui mais do que uma habitação	Outra situação (refira qual)

## Anexo X

Empresas em que se  
inquiriram gestores

**Empresas onde foram inquiridos gestores  
e respectivos subordinados**

1. Amorim & Irmãos
2. Lusotufo
3. Cortal
4. Metalúrgica Progresso
5. Arsopi
6. Metalurgia Casal
7. Telhas Campos
8. Cerexport
9. Vista Alegre
10. Indasa
11. Philipps
12. Neorelva
13. Aleluia
14. Vulcano
15. Vicaima
16. Manuel Rodrigues Lima & Filhos
17. MDA - Moldes de Azemeis
18. Simoldes Aços
19. António Pereira Vidal & Filhos

## Bibliografia

1. Ansari, Mahfooz A., *Managing People at Work - Leadership Styles and Influence Strategies*, Sage Publications, 1990.
2. Atkinson, John W., "Motivational Determinants of Thematic Apperception", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
3. Atkinson, John W./Birch, David, "Fundamentals of the Dynamics of Action", in Julius/Atkinson/William (eds), *Motivation, Thought and Action*, Praeger Publishers, 1986.
4. Balano, Richard M, "The 10 Commandments of Quality", *Quality Progress*, vol. 27, number 1, January 1994.
5. Blanchard, K./Hersey, Paul, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988 (5th edition).
6. Blankenship, Virginia, "The Relationship Between Consumatory Value of Success and Achievement-Task Difficulty", in Julius/Atkinson/William (eds), *Motivation, Thought and Action*, Praeger Publishers, 1986.
7. Christie, R./Geis, F.L., *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, 1970.
8. Dale, Barrie/Cooper, Cary, *Total Quality and Human Resources*, Blackwell, 1992.
9. Desai, Mahesh, "Success Through Total Quality Commitment", *Quality Progress*, vol. 26, number 11, November 1993.
10. Field, Leonard M., "Achieving Total Quality Through Intelligence", *Long Ranging Planning*, vol. 25, number 1, 1992.
11. Greenberg, Jerald/Baron, Robert A., *Behavior in Organizations*, Allyn and Bacon, 1993 (4th edition).
12. Greiner, Larry E./Schein, Virginia E., *Power and Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1988.
13. Hermann, Margaret G, "Assessing the Personalities of Soviet Politburo Members", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 6, nº 3, September 1980.
14. House, R./Spangler, William D., "Personality and Charisma in the US Presidency: a Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991.
15. Jay, Antony, *Management and Machiavelli*, Business Books Ltd, London, 1987.
16. Jesuíno, J. C., *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, 1987.
17. Jesuíno, Jorge Correia, *A Negociação - estratégias e tácticas*, Texto Editora (Textos de Gestão), Lisboa, 1992.

18. Lippitt, Gordon L., "Managing Conflict in Today`s Organizations", in Davis, Keith/Newstrom, John W. (eds) *Organizational Behavior: Readings and Exercises*, McGraw-Hill Series in Management, 1985 (7th edition).
19. Maquiavel, Nicolau, *O Príncipe - comentado por Napoleão Bonaparte*, Publicações Europa-América (Livros de Bolso), 2ª edição, 1976 (1ª edição: 1972).
20. Mason, Avonne & Blankenship, Virginia, "Power and Affiliation Motivation, Stress, and Abuse in Intimate Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, vol. 52, nº 1.
21. McAdams, Dan P., "The Intimacy Motive", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
22. McClelland, D. C. , *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987.
23. McClelland, D. C. & Pilon, D.A., "Sources of Adult Motives in Patterns of Parent Behavior in Early Childhood", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, vol. 44, nº 3.
24. McClelland, D. C., & Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, Vol. 54, number 2, March-April 1976.
25. McClelland, D.C. & Boyatzis, Richard. E, "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management", *Journal of Applied Psychology*, 1982, vol. 67, nº 6.
26. McClelland, D.C., "Characteristics of Achievers", in Davis & Newstrom (eds), *Organizational Behavior: Readings and Exercises*, McGraw-Hill, 1985 (7th edition).
27. McClelland, D.C., "Motivational Configurations", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
28. McClelland, D.C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel, "How do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
29. McClelland, David C./ Koestner, Richard, "The Achievement Motive", in Smith, Charles P, (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
30. Merron, Keith A., "Creating TQM Organizations", *Quality Progress* , vol. 27, number 1, January 1994.
31. Mitchell, Terence R./Larson Jr, James R., *People in Organizations - an Introduction to Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Third Edition, 1987.
32. O`Neil, Roger, "From Adam Smith to Machiavelli to Confucius: Learning to Manage Globally", *European Management Journal*, Vol. 9, Number 4, December 1991.

33. Pereira, O. Gouveia, *Psicologia Económica: Disciplina do Futuro*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, 1980.
34. Pfeffer, Jeffrey, *Managing With Power*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1992.
35. Rego, Arménio, "Níveis de Motivação e Graus de Desempenho", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/93.
36. Reis, Elizabeth, *Análise Factorial das Componentes Principais: um método de reduzir sem perder informação*. Giesta, Iscte, 1990.
37. Reto, Luís & Lopes, Albino, *Liderança e Carisma - o exercício do poder nas organizações*, Editorial Minerva, s.d..
38. Reto, Luís/Lopes, Albino/Cruz, Jorge, "Liderança Política - Personalidades, Conjuntura e Representações", *Revista de Gestão*, ISCTE, nº VII, Dez.89/Jun.90.
39. Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, (third edition), pp. 155-6.
40. Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior- Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991 (5th edition).
41. Saraph, Jayant V./Sebastian, Richard J., "Developing a Quality Culture", *Quality Progress*, September 1993.
42. Semler, Ricardo, "Une Entreprise sans Chefs", *Harvard-L'Expansion*, Automne 1990.
43. Smith, Charles P. "Reliability Issues", in Smith, Charles P, (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
44. Smith, Charles P., "Introduction: Inferences from Verbal Material", in Smith, Charles P, (ed.) *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
45. Steers, R.M. & Porter, L.W., "Need Theories of Motivation", in Steers, R.M. & Porter, L.W., (eds) *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, 1983 (third edition).
46. Thomas, K.W., "Conflict and Conflict Management", in Dunnette, M. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976.
47. Veroff, Joseph, "Thematic Apperceptive Methods in Survey Research", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
48. Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
49. Waldman, David A., "A Theoretical Consideration of Leadership and Total Quality Management", *Leadership Quarterly*, vol. 4, number 1, Spring 1993.

50. Ware, James & Barnes, Louis B., "Managing Interpersonal Conflict", in Gabarro, John J. (ed.), *Managing People and Organizations*, Harvard Business School Press, 1990.
51. Weber, Max, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Editorial Presença, Lisboa.
52. Weinberger, Joel & McClelland, D.C., "Cognitive versus traditional Motivational Models - Irreconcilable or Complementary?", in Higgins, E. Tory & Sorrentino, Richard M., *Handbook of Motivation and Cognition - Foundations of Social Behavior*, volume 2, The Guilford Press, NY, 1990.
53. Winter, D. G., "Enhancement of Enemy's Power Motivation as a Dynamic of Conflict Escalation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, vol. 52, nº 1.
54. Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
55. Winter, D.G., "Power Motivation Revisited", in Smith, Charles P. (ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
56. Winter, David G., "Leader Appeal, Leader Performance, and the Motive Profiles of Leaders and Followers: A Study of American Presidents and Elections", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1987.
57. Womack, Deanna, "Assessing the Thomas-Kilman Conflict MODE Survey", *Management Communication Quarterly*, vol. 1, nº 3, Feb. 1988.
58. Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1989 (second edition).