



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O impacto da percepção do Modelo Relacional dominante, por parte dos colaboradores, na satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas definidas pela Teoria da Autodeterminação.

Nuno Miguel Lourenço Grazina

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Sven Waldzus, Professor Associado com Agregação

ISCTE – IUL

Outubro, 2013

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**O impacto da percepção do Modelo Relacional dominante, por parte dos
colaboradores, na satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas
definidas pela Teoria da Autodeterminação.**

Nuno Miguel Lourenço Grazina

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Sven Waldzus, Professor Associado com Agregação

ISCTE – IUL

Outubro, 2013

Agradecimentos

Sucintamente, gostaria de agradecer:

- Ao Professor Sven Waldzus: sem ele seria impossível concretizar este projeto. A energia, motivação e capacidade de pensar sempre “diferente” que me transmitiu ao longo desta jornada foram essenciais para que conseguisse finalizar este trabalho com sucesso;
- À Ana, André e Rodrigo;
- Aos “Amigos do Rossio”;
- À “Malta Fixe”;
- À Guida.

Por fim, gostaria de agradecer e dedicar este trabalho aos meus pais.

Obrigado a todos vós.

Resumo

A presente investigação procurou perceber de que modo a forma de coodenação numa cultura organizacional influencia a motivação no trabalho. Desta forma, baseamo-nos na Teoria dos Modelos Relacionais (TMR) de Alan Fiske (1991, 1992) e na Teoria da Autodeterminação de Deci & Ryan (1985, 2000) para formar a nossa base teórica de pesquisa. A Teoria dos Modelos Relacionais descreve todas as relações sociais humanas como manifestações de comportamento de quatro construções fundamentais: Communal Sharing, Authority Ranking, Equality Matching e Market Pricing. Por sua vez, a Teoria da Autodeterminação afirma que para o indivíduo ter comportamentos mais autodeterminados e motivações mais intrínsecas devem ser satisfeitas as necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Assim, o presente estudo procurou combinar as duas teorias de forma a compreender qual o impacto que a dominância de um Modelo Relacional numa dada organização tem na satisfação das necessidades dos seus colaboradores. Isto é, de que forma o Modelo Relacional vigente numa organização pode condicionar ou promover a satisfação das necessidades. Das hipóteses formuladas, apenas corroborámos a de que, quando o Modelo Relacional dominante é o Communal Sharing, foi satisfeita a necessidade de relacionamento. Todas as outras hipóteses provaram não ser verdadeiras.

Além disso, foi proposto um modelo de mediação no qual a variável dependente é a predominância do Modelo Relacional, as variáveis mediadoras as necessidades psicológicas básicas e a variável dependente o tipo de motivação que o colaborador tem. Surgiram alguns resultados interessantes que podem iniciar uma nova perspectiva sobre a forma como as necessidades psicológicas básicas são percebidas.

Palavras-Chave: Autodeterminação, Teoria dos Modelos Relacionais, Motivação, Autonomia, Competência, Relacionamento.

The PsycINFO Content Classification Code System:

2900 Social Processes & Social Issues

3000 Social Psychology

3660 Organizational Behavior

Abstract

This research sought to understand how the dominating way of coordinating in a organizational culture influences work motivation. Thereby we relied on Alan Page Fiske's (1991, 1992) Relational Models Theory (RMT) and Deci & Ryan's (1985, 2000) Self-Determination Theory (SDT) to form a theoretical basis for research. Relational Models Theory describes all human social relationships as behavior manifestations of four fundamental constructs: Communal Sharing, Authority Ranking, Equality Matching, and Market Pricing. In turn, the Self-Determination Theory argues that for the individual to achieve more self-determined behavior and more intrinsic motivations, must be satisfied the needs for autonomy, competence and relatedness. Thus, the present study sought to combine the two theories and understand what the impact of the dominance of the Relational Model in a given organization in meeting the needs of its employees. This is, how the Relational Model prevailing in the organization may constrain or promote the satisfaction of needs. About the hypotheses we have only corroborate that which the relational model is Communal Sharing, will be satisfied the need for relatedness. All other shown to be not significant.

Furthermore, we proposed a mediation model in which the dependent variable is the dominance of the Relational Model, the mediating variables the basic psychological needs and the outcome variable the type of motivation that the employee has. Some interesting results emerged and can initiate a new perspective on how the basic psychological needs are perceived.

Keywords: Self-Determination, Relational Models Theory, Motivation, Autonomy, Competence, Relatedness.

The PsycINFO Content Classification Code System:

2900 Social Processes & Social Issues

3000 Social Psychology

3660 Organizational Behavior

Índice

1. Introdução	1
1.1. Teoria dos Modelos Relacionais	2
1.1.1. Communal Sharing	5
1.1.2. Authority Ranking	6
1.1.3. Equality Matching	7
1.1.4. Market Pricing	9
1.2. Teoria da Autodeterminação	11
1.2.1 Tipos de Motivação	15
2. Presente Estudo	19
3. Hipóteses	21
4. Método	22
4.1. Participantes	22
4.2. Procedimento e Questionário	22
5. Resultados	26
5.1. Análises preliminares	26
5.2. Teste de Hipóteses	28
5.2.1. Efeito dos modelos na satisfação da autonomia, competência e relacionamento	28
5.3. Modelo Teórico	30
5.3.1. Regulação Integrada	39
5.3.2. Motivação Intrínseca	40
5.3.3. Amotivação	40
6. Discussão	41
6.1. Limitações e Futuros estudos	45
Referências	48
Anexo A – Curriculum Vitae	59
Anexo B – Questionário	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Correlações entre as escalas	27
Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos Modelos Relacionais	28

Tabela 3 - Estatísticas descritivas das Necessidades básicas e dos Tipos de Motivação..	28
Tabela 4 - Descritivas dos efeitos diretos dos Modelos Relacionais na Autonomia, Competência e Relacionamento	32
Tabela 5 - Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Externa”	33
Tabela 6 - Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Introjetada”	34
Tabela 7 - Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Identificada”	35
Tabela 8 - Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Integrada”	36
Tabela 9 - Descritivas das relações no Tipo de motivação “Motivação Intrínseca”	37
Tabela 10 - Descritivas das relações no Tipo de motivação “Amotivação”	38

Índice de Figuras

Figura 1 - O Continuum de Autodeterminação Mostrando os Tipos de Motivação com os seus Estilos de Regulação, Locus de Causalidade e Processos Correspondentes	16
Figura 2 - Modelo Teórico com os Modelos Relacionais como variável independente, as Necessidades como variáveis mediadoras e o Tipo de Motivação como variável dependente	31

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Média da satisfação das necessidades consoante o modelo relacional dominante	29
--	----

1. Introdução

No tempo de crise e recessão que passamos neste momento, as organizações vivem tempos de grande incerteza e mudança. Como consequência, estas são obrigadas a responder rápida e adequadamente de tal forma que, na ausência de uma resposta adequada, as mudanças nas forças contextuais que cercam as organizações podem causar uma empresa a perder um segmento de um cliente importante, a vantagem de custo no seu processo de funcionamento e, se não forem acompanhadas por muito tempo, pode até ameaçar a sobrevivência da empresa (Suarez, F. F. & Oliva, R., 2005). Este ambiente de pressão e de constante ajustamento às contingências externas leva as organizações, por um lado, a dar mais importância a variáveis mais contextuais como competição, produtividade e lucro e, por outro, a dar menos importância a variáveis mais intrínsecas e individuais como bem-estar humano, autoestima, ajustamento psicológico e satisfação no trabalho. Em conformidade com o que foi dito anteriormente, Bovey & Wede (2001) defenderam que a gestão desta mudança e adaptação ao contexto incide fundamentalmente sobre elementos técnicos da mudança com uma tendência a negligenciar o elemento humano que, também segundo os autores, muitas vezes é crucial para o sucesso da implementação desta mudança. Neste sentido, esta situação poderá levar a que, por muitas vezes, possa haver incongruências entre a perceção dos colaboradores face à posição que as organizações deveriam tomar e a posição que estas realmente tomam relativamente a variáveis como, por exemplo, a avaliação de desempenho, a alocação de recursos, o feedback, a tomada de decisão e a comunicação. Caso a diferença entre a perceção do colaborador e a posição real da organização seja muito acentuada, a compatibilidade entre colaborador e organização poderá estar em risco uma vez que esta só acontece quando pelo menos uma das entidades fornece o que a outra necessita ou quando partilham características fundamentais semelhantes (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Este estudo procurou perceber de que modo, a forma como os indivíduos percecionam as relações que a têm no seu local de trabalho, pode influenciar a sua motivação para o trabalho. Neste sentido é importante saber de que forma as relações numa determinada cultura organizacional podem influenciar a motivação. Neste sentido, apoiámo-nos na Teoria dos Modelos Relacionais e na Teoria da Autodeterminação para conseguir operacionalizar esta temática.

1.1. Teoria dos Modelos Relacionais

A Teoria dos Modelos Relacionais (TMR; Fiske, 1991, 1992) é uma teoria das relações sociais com base teórica nas disciplinas de antropologia, psicologia social e sociologia e que tenta providenciar uma teoria unificada das relações sociais (Fiske & Haslam, 2001). A teoria considera que todas as pessoas são fundamentalmente sociáveis e que, desta forma, tendem a organizar e coordenar a sua vida social em termos das relações que têm com as outras pessoas. Desta forma, explica a vida social como um processo de procura, decisão, sustentação, ajustamento, julgamento, construção e sancionamento das relações (Fiske, 1992). Para tal, propõe quatro modelos cognitivos elementares através dos quais as pessoas representam, compreendem, avaliam e constroem as suas relações sociais (Haslam & Fiske, 1999). Por outras palavras, esses quatro modelos são as estruturas através das quais as pessoas constroem, percebem, avaliam, sancionam e motivam a maior parte das atividades conjuntas (Fiske & Haslam, 2005).

O principal objectivo de Fiske ao desenvolver esta teoria foi esquematizar uma teoria que integrasse as teorias clássicas da sociabilidade humana (Fiske, 2004). Logo, desde cedo percebeu que para construir uma teoria unificada da sociabilidade humana adequadamente, deveria integrar processos evolutivos, psicológicos, de desenvolvimento, sociais e culturais (Fiske, 2004). Desta forma, o autor inspirou-se essencialmente nas obras clássicas *The Moral Judgement of the Child* de Jean Piaget, *Economy and Society* de Max Weber e *The Symbolism of Evil* de Paul Ricoeur para desenhar esta nova teoria. Assim, o primeiro trabalho de campo levado a cabo por Fiske (1990) passou por explorar a validade etnográfica e a utilidade de um referencial teórico tripartido que resultou da síntese das teorias de Piaget, Weber e Ricoeur. Neste trabalho de campo, o autor procurou estudar os padrões de interação entre os membros de uma tribo do Burkina Faso, os “Moose”. Fiske chegou à conclusão de que os padrões de interação da tribo eram explicados fundamentalmente por quatro modelos que juntos abrangem tudo o que é mais importante nas interações sociais dos Moose (Fiske, 1991). Mais tarde, Fiske (1991) apresentou a Teoria dos Modelos Relacionais na qual ele sugeriu que não apenas os Moose, mas todas as pessoas em todas as culturas usam apenas quatro modelos relacionais para gerar muitos dos tipos de interação, avaliação e afetação social (Fiske, 1992). Estes modelos são representativos do modo como as pessoas se relacionam e estão estruturados com respeito (1) ao que têm em comum, (2) diferenças ordenadas, (3) desequilíbrios aditivos e (4) rácios (Fiske, 2004). Quando as pessoas se focam relativamente ao que têm em comum, estão a utilizar o modelo designado de Communal Sharing (CS).

Quando as pessoas constroem determinados aspetos da interação em termos de diferenças ordenadas, o modelo é Authority Ranking (AR). Quando as pessoas se preocupam com desequilíbrios aditivos, estão a estabelecer a relação com base no modelo Equality Matching (EM). Quando coordenam as suas acções de acordo com proporções ou rácios, o modelo é Market Pricing (MP). O núcleo da teoria é a ideia de que as pessoas usam estes quatro esquemas cognitivos para organizar todos os diversos domínios da sociabilidade humana (Fiske, 2004). Assim, de forma a entender as dinâmicas dos Modelos Relacionais, Fiske (1991) definiu os domínios contextuais em que estes modelos poderiam operar. Apesar de Fiske ter definido dezanove domínios contextuais (ver Fiske, 1992, 694 - 696), apenas sete deles têm sido utilizados mais usualmente: Troca, Distribuição, Trabalho, Moral, Decisões, Influência e Identidade (Fiske, 1991; Haslam, 1994a; Haslam & Fiske, 1999). Sucintamente, Fiske descreve o domínio da Troca como o domínio da “troca recíproca” que engloba “as trocas de díades, duais ou às vezes unidireccionais de objetos tangíveis ou de justiça social intangível” (Fiske, 1991, 53); o domínio da Distribuição como o domínio da “justiça distributiva de recursos comuns” (Fiske, 1991, 53); o domínio do Trabalho como “a organização do trabalho em todas as suas formas” (Fiske, 1991, 63); o domínio da Moral como “implicando um irreduzível, intuitivo, ideal moral básico e um padrão moral de avaliação” (Fiske, 1991, 116); o domínio das Decisões como o “esquema da decisão que ilustra o processo de interação de como os humanos fazer decisões coletivas ou grupais” (Fiske, 1991, 73); o domínio da Influência no qual “as pessoas orientam o seu comportamento para os outros (que podem ou não pretender que o façam) e modificam o seu comportamento em conformidade” (Fiske, 1991, 76); finalmente, o domínio da Identidade, segundo o autor, é o responsável pela “constituição de grupos e da identidade social” (Fiske, 1991, 76).

No entanto, segundo o mesmo autor, para usar estes modelos para agir ou interpretar as ações dos outros, as pessoas necessitam de protótipos, precedentes e princípios socialmente transmitidos que completem esses modelos, especificando como, quando, e com respeito a quem esses modelos devem ser aplicados (Fiske, 2004). Fiske (2000) definiu estes protótipos, precedentes e princípios como *preos*. Uma vez que existem inúmeros *preos*, as pessoas originam variadas culturas, mas sendo que todos os seres humanos partilham os mesmos quatro modelos relacionais, somos capazes de aprender e participar em qualquer cultura (Fiske, 2000). Isso significa que, para conseguir a coordenação social eficaz, os seres humanos precisam apenas de quatro modelos, juntamente com mecanismos para discernir os *preos* culturais necessários para implementar os modelos como dispositivos específicos de

coordenação cultural (Fiske, 2000). Neste sentido, Fiske (1991, 1992, 2004) sugere que as relações humanas e os sistemas sociais são, nada mais nada menos, que implementações culturais específicas de apenas quatro modelos relacionais utilizando as possíveis combinações. De tal modo que a diversidade e complexidade das sociedades, instituições e relações humanas resultam das diversas manifestações e combinações dos quatro modelos (Fiske, 2004).

Em suma, os modelos relacionais são estruturas universais que as pessoas implementam de formas culturais específicas para organizar as interações sociais mutuamente inteligíveis: a tomada de decisões em grupo ou julgamentos morais; troca, distribuição e contribuição; usar objetos, tempo ou espaço para mediar a interação, coordenação, conflito ou agressão social (Fiske, 2000).

Como se tem vindo a intuir, esta teoria assenta fundamentalmente na compreensão das relações interpessoais. No entanto, em 1998, Sondak conduziu um estudo no qual aplicou a Teoria dos Modelos Relacionais para perceber problemas organizacionais e chegou à conclusão de que “a abordagem dos modelos relacionais de Fiske oferece uma nova e útil maneira de pensar sobre as questões tradicionais de comportamento organizacional” (Sondak, 1998, 83). Deste modo, de acordo com Woodhull (2006) têm sido vários os esforços para aplicar a Teoria dos Modelos Relacionais ao estudo da gestão e comportamento organizacional de forma a compreender e prever as estratégias das corporações (Sheppard & Tuchinsky, 1996); usando modelos relacionais para definir o conflito institucional (Connelley, 1993; Connelley & Goodrick, 2002; Connelley & Folger, 2004); reformulando os modelos relacionais em termos organizacionais e incentivando a aplicação de modelos relacionais para a pesquisa do comportamento organizacional (Sondak, 1998); descobrindo o papel que os modelos relacionais desempenham no conflito e processo de negociação (Gelfand, Dominguez & Nishii, 1998); associando modelos relacionais com dimensões do individualismo e coletivismo (Triandis & Gelfand, 1998); reconhecendo o uso dos modelos relacionais nos diferentes grupos de trabalho para definir os resultados do grupo no processo, conflito, e resolução da gestão de tarefas (Vodosek, 2003). Mais recentemente, Woodhull & Louis (2009) levaram a cabo um estudo interessante em que compararam as tomadas de decisão feitas pelas maquiladoras Mexicanas e os gestores Canadianos e Norte-americanos com base nos quatro modelos relacionais, ou seja, procuraram descobrir em qual dos modelos as maquiladoras Mexicanas e os gestores Canadianos e Norte-Americanos se regem para fazer as decisões do dia-a-dia no local de trabalho.

Este estudo enquadra-se neste paradigma de aplicação da TMR ao estudo da gestão e comportamento organizacional e procura compreender qual o impacto da percepção do Modelo Relacional dominante implementado numa organização por parte dos seus colaboradores. Desta forma, descrevemos em seguida as características de cada um dos Modelos Relacionais.

1.1.1. *Communal Sharing*

As pessoas constituem relações Communal Sharing (CS) primariamente através da assimilação consubstancial: elas conectam-se socialmente conectando os seus corpos materiais (Fiske, 2004). Isto é, quando as pessoas têm relações deste tipo, têm um sentimento de serem todas do mesmo género, sendo naturalmente unidas por uma identidade comum. Assim, quando este modelo é saliente, “as pessoas identificam-se com o colectivismo de tal forma que imergem do self para um estado de colectividade” (Fiske, 1992, 698). Desta forma, “as relações são baseadas na conceção de um grupo confinado no qual as pessoas são equivalentes ou indiferenciadas” (Fiske, 1992, 690). Consequentemente, “os membros de um grupo ou díade tratam-se uns aos outros como todos iguais, focando-se nos pontos em comum e desconsiderando as distintas identidades individuais” (Fiske, 1992, 689). De tal modo que, segundo Fiske, “quem participa em relações CS pensa que é natural ser relativamente gentil e altruísta para as pessoas que são do seu género” (Fiske, 1992, 691).

Dessa maneira, Fiske e Haslam defenderam que este modelo se rege pelo princípio da equivalência (Fiske, 1992; Fiske & Haslam, 2005) de forma que “qualquer implementação específica deste tipo de relações pressupõe a divisão de pessoas em categorias que são classes equivalentes” (Fiske, 1992, 691). Assim, pessoas pertencentes ao mesmo grupo/classe são iguais relativamente ao assunto em questão enquanto que os outsiders são tidos como diferentes (Fiske & Haslam, 2005). Desta forma, a Teoria dos Modelos Relacionais faz a previsão adicional de que quando as pessoas estão pensando em termos de relações de equivalência, tendem a considerar a classe de equivalência a que eles próprios pertencem como melhor do que as outras, e favorecê-la (Fiske, 1992, 691). Em consonância com o que foi dito anteriormente, Woodhull & Louis (2009) afirmam que também os recursos, informação e o apoio são partilhados livremente dentro do grupo, mas não com outsiders.

Para além disso, Sondak (1998) procurou também descrever os Modelos Relacionais em termos organizacionais compreensíveis para MBAs e investigadores de gestão. A descrição de Sondak do Modelo Relacional CS pode ser descrito como um coletivismo organizacional

homogéneo: quando o modelo CS domina, todos os membros do grupo trabalham para realizar a tarefa grupo sem ter em conta os diferentes níveis de esforço individual; cada indivíduo sente que a sua auto-percepção depende dos membros do grupo e que, por sua vez, depende de origens ou destinos comuns; e, por fim, os membros do grupo são motivados por conexões íntimas com os outros no grupo (Sondak, 1998, 85).

Sumarizando, “o modelo Communal Sharing organiza as relações em termos de pertença colectiva ou solidariedade sendo que os membros do grupo são tratados como elementos equivalentes de um determinado conjunto e, conseqüentemente, a distinção individual é ignorada” (Haslam & Fiske, 1999, 242).

1.1.2. *Authority Ranking*

As pessoas constituem relações do tipo Authority Ranking (AR) essencialmente organizando os outros no espaço, tempo, magnitude e força: esta física das relações sociais é icónica, criando relações sociais através do mapeamento das pessoas em termos de posição, quantidade e ordem temporal (Fiske, 2004).

Assim, as relações do tipo Authority Ranking (AR) “são baseadas num modelo de assimetria segundo o qual as pessoas estão linearmente ordenadas ao longo de alguma dimensão social hierárquica” (Fiske, 1992, 691). O facto social saliente nas relações AR é que uma pessoa está acima ou abaixo de outra. Deste modo, o modelo do tipo AR respeita a identidade relacional, ou seja, duas pessoas não se podem sobrepor uma a outra: se P tem um rank mais elevado que O e, no mesmo sistema relacional, O tem um rank maior que P, então P e O são a mesma pessoa (Fiske, 1992, 691). Neste sentido, “o reflexo das estruturas do modelo AR no indivíduo é o senso de self que resulta no conhecimento do seu lugar na hierarquia” (Fiske, 1992, 701). Consequentemente, quando este modelo opera, quem apresenta rank mais elevado é tido como estando acima ou à frente, sendo melhor, chegando mais cedo em tempo ou tendo mais “poder” ou “força” (Fiske, 2004). Por outras palavras, “as pessoas são classificadas como líderes na linha da frente e seguidores por trás, falam dos superiores como “maior” e usam substantivos plurais para intitulá-los ou conceder-lhes um maior espaço pessoal” (Fiske, 1992, 691).

No entanto, o modelo por si só não define como as pessoas estão ordenadas com respeito a determinadas práticas sociais ou valores. Desta forma, são necessários preos que definam como ordenar as pessoas: pela idade, género, casta, antiguidade, sistema de promoção,

classificação numa tarefa ou teste, competição ou combate, passagem através de um ritual, posse de parafernália simbólica, concessão de feudo, posição determinada por adivinhação ou revelação, desempenho carismático, devoção religiosa, eleição, delegação ou nomeação por autoridade mais elevada (Fiske, 2004, 5).

Complementarmente à descrição e pesquisa feita anteriormente sobre este modelo, Sondak procurou descrever o modelo Authority Ranking (AR) em termos de sistema organizacional e chegou à conclusão que este combina melhor com a descrição de um sistema vertical e hierárquico: quando o modelo operacional é o Authority Ranking, superiores dirigem e supervisionam os subordinados e controlam o produto do trabalho; a noção de cada indivíduo de si mesmo depende da classificação e dos imperativos sociais correspondentes de obediência ou obrigação nobre; e os indivíduos são motivados pelo desejo de poder (Sondak, 1998, 85).

Resumindo, “nas relações do tipo Authority Ranking (AR) as pessoas têm posições assimétricas numa hierarquia linear na qual os subordinados diferem, respeitam e (porventura) obedecem, enquanto os superiores têm precedência e responsabilidade pastoral pelos seus subordinados” (Fiske, 1992, 689).

1.1.3. *Equality Matching*

O Modelo Relacional Equality Matching (EM) “é uma estrutura relacional através da qual as pessoas podem comparar quantidades e usar operações de adição e subtração para avaliar o desequilíbrio de uma dada relação” (Fiske, 1992, 690). Deste modo, o modelo EM envolve sempre algum tipo de registo aditivo de quem deve o quê e quem tem direito a quê. Quando a relação se torna desequilibrada, “a operação de identidade aditiva e subtrativa especificam o que deve ser feito para restaurar a relação com o seu equilíbrio anterior”. (Fiske, 1992, 705). Assim, tal como nas relações de tipo AR também a assimetria desempenha um papel fundamental nas relações do tipo EM, mas de diferente modo. Isto é, quando as pessoas têm relações do tipo Equality Matching as diferenças não são apenas direcionais (como nas relações AR), também têm magnitudes: as pessoas pensam sobre o quanto elas têm de dar para retribuir ou compensar ou sair iguais com os outros (Fiske, 1992, 703).

Desta forma, segundo Fiske, o princípio de funcionamento das relações Equality Matching (EM) é o princípio da igualdade, sendo que “quando as pessoas recebem um favor, elas sentem-se na obrigação de reciprocá-lo retornando com outro favor” (Fiske, 1992, 703). O

autor defende que as relações deste tipo são constituídas através de procedimentos de balanceamento que são “definições operacionais” de igualdade (Fiske, 2004). Isto é, são operações concretas que tornam os participantes iguais em virtude de um processo que os equipara de forma equilibrada. Por outras palavras, segundo Fiske & Haslam (2005) estas operações concretas são demonstrações ostensivas de uma relação equilibrada, de modo que fazem uma relação parecer justa e comprometer os participantes aos resultados. Podemos ter como exemplos de processos EM: troca de turnos, loteria ou cara ou coroa; votação; olho-por-olho; vingança dente-por-um-dente; associações de crédito rotativo, baby-sitting cooperativo; reciprocidade balanceada entre géneros tal como troca de favores ou convites para jantar; contribuições correspondentes; distribuições divididas em partes iguais e, por fim, igualdade de pontos e recursos em jogos e concursos (Fiske, 2004).

Como já foi dito anteriormente, o Modelo Relacional EM define as diferenças unitárias através da adição e subtração. No entanto, o modelo por si só é insuficiente para especificar o que constitui a unidade ou, por exemplo, qual o intervalo de tempo que deve ocorrer entre a reciprocidade de um favor. Desta forma, nas relações EM as pessoas fazem uso de objetos estáticos para marcar as relações. Isto quer dizer que “o estatuto de igualdade de pares é, muitas vezes, uma função de posse ou exibição de um objeto padrão que os coloca em pé de igualdade com os seus companheiros” (Fiske, 1992, 703). Assim, só vai ser possível ter uma relação EM coordenada se as pessoas orientarem estas relações de acordo com preos socialmente transmitidos que indiquem o que constitui um turno, um favor, um jantar, um episódio de baby-sitting, o número de castelos numa mesa de xadrez ou o número de minutos disponíveis para cada jogador fazer os seus movimentos (Fiske, 2004). Por exemplo, quando adultos implementam o modelo EM para organizar a reciprocidade de um jantar, eles têm de decidir o que conta como jantar para balancear o jantar que receberam e têm de saber também as convenções que dizem respeito ao intervalo apropriado antes de reciprocitar: O mesmo dia? Vários anos depois? (Fiske & Haslam, 2005).

Tendo em conta o poder explicativo da TMR do mundo organizacional, Sondak procurou descrever o Modelo Relacional Equality Matching (EM) em termos organizacionais de tal forma que afirmou que este refletia a natureza coletivista encontrada no Communal Sharing (CS); mas adiciona a importância do indivíduo como sendo igual para os outros nas relações: no caso do Equality Matching, todos fazem o mesmo trabalho, tanto em termos de quantidade como esforço, tomada de turnos ou sincronização de tarefas; cada um se percebe como ele/ela

sendo igual; i.e. igual aos outros no grupo; e cada um está motivado para ficar igual com os outros (Sonak, 1998, 85).

Sintetizando, “nas relações Equality Matching (EM) as pessoas recorrem à adição e subtração para ter noção do balanço ou diferença entre os participantes de uma dada relação e sabem aquilo que é necessário fazer para restaurar o balanço dessa relação caso seja necessário” (Fiske, 1992).

1.1.4. *Market Pricing*

As pessoas constituem relações Market Pricing (MP) primeiramente através de símbolos abstratos, especialmente números, linguagem semântica e do meta-símbolo, dinheiro: o que é característico dos símbolos MP é o seu significado arbitrário, dependendo quase exclusivamente da convenção social (Fiske, 2004).

Com efeito, ao apelar ao simbolismo abstrato, as pessoas constituem as relações MP recorrendo, fundamentalmente, a números, tais como preços ou índices de custo-benefício; à linguagem proposicional de vendas, discussões, e contratos; ao sinal para a licitação em leilões e os gestos que selam um acordo; e ao conceito de utilidade (Fiske, 1992). Para além disso, segundo o mesmo autor, as relações Market pricing (MP) são baseadas num modelo de proporcionalidade das relações sociais, ou seja, as pessoas prestam atenção a proporções, rácios e taxas (Fiske, 1992) sendo que estes rácios podem dizer respeito a valor monetário, utilidade, eficiência, esforço, mérito, ou qualquer outra coisa (Fiske & Haslam, 2005). Desta forma, o uso de números nas equações é comum, e as pessoas usam análises abstratas e concetualmente formuladas mais rapidamente nas relações MP do que nos outros tipos de relacionamento: "Se comprar este carro e fizer pagamentos de \$620 por mês, com o salário que sobrar, não seremos capazes de ir a Cancun neste verão a menos que as tarifas aéreas desçam 50% (Fiske, 1992, 692). Assim, a ideia subjacente ao modelo Market Pricing é que os indivíduos recorrem ao simbolismo abstrato para definir e operacionalizar as proporções, rácios e taxas que são fundamentais para organizar toda a sua vida social.

De acordo com a Teoria dos Modelos Relacionais, quando as pessoas têm preocupações socialmente significativas que correspondem a este tipo de relações, elas estão normalmente preocupadas em atingir rácios que são iguais aos rácios dos outros no seu grupo de referência ou de mercado (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Mikula, 1980; Tindale & Davis, 1985; Walster, Walster, & Berscheid, 1978 *citado em* Fiske, 1992). No entanto, também podem tentar obter altos rácios – uma orientação de conquista focada na eficiência ou eficácia (Fiske, 1992, 692).

As proporções ou rácios (como os intervalos em EM) são desta forma, contínuas e podem assumir qualquer valor sendo que num relacionamento MP, o valor social é determinado por esses rácios (Fiske, 1992). Neste sentido, segundo Fiske & Haslam (2005), as pessoas num relacionamento MP normalmente reduzem todas as características e componentes relevantes em consideração a um valor único ou métrica utilitária que possibilita a comparação de diversos fatores qualitativos e quantitativos e que, por sua vez, permite que os indivíduos determinem o valor social relativo dos parceiros relacionais em relação um ao outro e o resultado relacional comparativo para cada parceiro na relação. Assim, “duas pessoas organizam as suas interações com referência aos rácios ou proporções desta métrica, de modo que o que importa é a forma como uma pessoa está em proporção com os outros” (Fiske, 1992, 692). Os exemplos mais proeminentes de interações regidas por Market Pricing são, portanto, aqueles que são orientados para os preços, salários, alugueres, taxas de juro, dividendos, dívidas e impostos, cálculos de eficiência e análises de custo-benefício (Fiske, 2004). Consequentemente, Fiske (1992) afirmou que o dinheiro é o meio mais prototípico das relações MP. No entanto sugeriu, por sua vez, que existem também muitos relacionamentos MP que não envolvem dinheiro sendo que neste tipo de relacionamento, as pessoas tendem a discutir (e provavelmente conhecer) recursos de valor relevantes de coisas proposicionais, analisando os inputs e outputs utilizando símbolos arbitrários. (Fiske, 1992, 692). Assim, o Market Pricing manifesta-se através de avaliações das interações em termos de equidade, quando as pessoas se perguntam: “Será que o que vou receber desta relação é proporcional àquilo a que estou a colocar nela”? (Fiske, 2004).

Todavia, tal como nos outros modelos, o modelo MP por si só é insuficiente para coordenar uma interação (Fiske, 1992). Assim, as pessoas necessitam de preos que indiquem os fatores que determinam os rácios, bem como as medidas para o numerador e o denominador: Como se mede arroz e trabalho? Quem faz baby-sitting recebe créditos por hora ou por criança por hora? Que qualidades de arroz determina o seu valor? Quantos quilos de arroz uma pessoa deve apanhar em troca de uma hora de trabalho não qualificado na época da colheita? Para além disso, as pessoas também precisam de preos que as orientem na determinação de quem é elegível e que tipo de entidades podem participar nas relações MP: deveria eu pagar pela sopa que minha mãe me fez? Posso vender um dos meus rins ou os meus serviços de gestação? (Fiske, 2004).

Tendo em conta a importância deste modelo para a compreensão da maior parte das relações organizacionais, Sondak descreve-o em termos de individualismo e materialismo e

por obtenção de vantagem competitiva sobre os outros no relacionamento: “quando o Market Pricing domina, o trabalho é realizado em troca de salários; a identidade social depende do sucesso do trabalho, e os indivíduos são motivados para alcançar” (Sondak, 1998, 85).

Em suma, quando as pessoas coordenam algumas das suas ações de acordo com proporções ou rácios, o modelo é Market Pricing (MP) (Fiske, 2004).

1.2. Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (TAD; Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) é uma teoria da motivação que tem incidido sobre as condições sócio-contextuais que facilitam e dificultam os processos naturais de automotivação e de desenvolvimentos psicológicos saudáveis (Ryan & Deci, 2000).

De acordo com Latham & Pinder (2005) vários estudiosos têm sugerido que as necessidades são os determinantes fundamentais do comportamento motivacional humano. Maslow (1943), por exemplo, definiu cinco necessidades hierarquicamente ordenadas que variam desde a sustentabilidade fisiológica à necessidade de auto-realização. Por sua vez, McClelland (1965) formulou, entre outras, as necessidades de realização, afiliação e poder.

Mais tarde, surgiu a Teoria da Auto-Determinação (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000), sobre a qual nos iremos debruçar neste capítulo, que se enquadra também ela nas teorias da motivação e que defende a existência de três necessidades psicológicas inatas que têm de ser satisfeitas para que os indivíduos possam prosperar, isto é, as necessidades de autonomia (i.e., experimentar uma sensação de vontade e liberdade psicológica), competência (i.e., sentimento de eficiência) e relacionamento (i.e., sentir-se amado ou cuidado).

A necessidade de autonomia diz respeito ao desejo inerente do indivíduo se sentir volitivo e experimentar uma sensação de escolha e liberdade psicológica ao exercício de uma atividade (deCharms, 1968; Deci, 1975 *citado em* Baard et al, 2004). O comportamento autónomo é, portanto, uma ação que “estás por trás” e é vista pelo indivíduo como sendo emanado de si mesmo (Ryan, 1993). Esta necessidade tem sido central nos estudos levados a cabo neste domínio e tem-se chegado a várias conclusões. Por exemplo, chegou-se à conclusão que um contexto que suporte a autonomia promove a experiência de autodeterminação, resultando em elevada motivação intrínseca (e.g., Plant & Ryan, 1985; Ryan, Mims & Koestner, 1983 *citado em* Ilardi et al., 1993) e aumento da auto-estima e bem-estar (e.g. Grolnick & Ryan, 1989; Ryan & Grolnick, 1986 *citado em* Ilardi et al., 1993).

A necessidade de competência é tida como desejo inerente do indivíduo se sentir eficaz na interação com o meio ambiente (Deci & Ryan, 2000). A satisfação da competência permite que o indivíduo se adapte a ambientes complexos e mutáveis, enquanto aquando da sua frustração é provável que resulte no desamparo e na falta de motivação (Deci & Ryan, 2000). Por exemplo, alguns autores mostraram que atividades otimamente desafiadoras são altamente intrinsecamente motivadoras (e.g., Danner & Lonky, 1981 *citado em* Gagné & Deci, 2005) e que o feedback positivo (Deci, 1971) facilita a motivação intrínseca através da promoção de um senso de competência quando as pessoas se sentem responsáveis pelo seu bom desempenho (Ryan, 1982 *citado em* Gagné & Deci, 2005).

A necessidade de relacionamento é definida como a propensão inerente dos indivíduos em se sentirem conectado aos outros, isto é, para ser membro de um grupo, de amar, cuidar e ser (Baumeister & Leary, 1995; Harlow, 1958 *citado em* Baard et al., 2004). A necessidade de relacionamento é satisfeita quando as pessoas experimentam um sentimento de comunhão e desenvolvem relacionamentos próximos e íntimos com os outros (Deci & Ryan, 2000). Alguns estudos sobre a necessidade de relacionamento têm mostrado qual a relevância desta necessidade. Por exemplo, os indivíduos podem voluntariamente voltarem-se uns para o outros para ter apoio emocional (Ryan, LaGuardia, Solky-Butzel, Chirkov & Kim, 2005) ou podem sentir-se apoiados para perseguir voluntariamente os seus compromissos e interesses pessoais (Soenens & Vansteenkiste, 2005).

Segundo a Teoria da Autodeterminação, a satisfação das necessidades psicológicas básicas definidas anteriormente é assumida como o mecanismo motivacional subjacente que energiza e direciona o comportamento das pessoas (Deci & Ryan, 2000). Desta forma, a satisfação das necessidades psicológicas básicas é, por sua vez, considerado como o alimento essencial para o bom funcionamento e o bem-estar dos indivíduos, como a água, minerais e luz do sol são essenciais para que as plantas floresçam (Deci & Ryan, 2000; Ryan, 1995). Consequentemente, está implícita à Teoria da Autodeterminação a afirmação de que as três necessidades psicológicas são universais, que são fundamentais para todas as pessoas, portanto, a satisfação dessas necessidades deve produzir resultados positivos em todas as culturas (Deci et al., 2001). Por exemplo, em contexto de trabalho, foram encontradas evidências iniciais para as relações positivas entre a satisfação das necessidades e o bem-estar dos empregados relacionados com o trabalho (ou seja, a satisfação no trabalho, envolvimento de trabalho, e menor o burnout), atitudes favoráveis (ou seja, diminuição turnover intentions, aumento da prontidão para mudar), e maior desempenho (ver Gagné & Deci, 2005; Van den

Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008); envolvimento no trabalho e saúde mental (Deci et al., 2001), etc.

No entanto, antes de prosseguir, é necessário referir que a forma como a TAD olha para as necessidades psicológicas básicas difere, em várias formas, das perspetivas das necessidades que referimos anteriormente (Maslow, 1943; McClelland, 1965).

Em primeiro lugar, Maslow considera as necessidades humanas como estando hierarquicamente ordenadas: as necessidades de ordem superior só se tornam salientes quando as necessidades de ordem inferior são suficientemente satisfeitas. Em contraste, a TAD não postular qualquer ordem particular segundo a qual as necessidades têm de ser atendidas. Em vez disso, todas as três necessidades são consideradas importantes para a prosperidade dos indivíduos. Em segundo lugar, McClelland considera que as necessidades precisam ser adquiridas através da aprendizagem ou socialização: por exemplo, os indivíduos que são louvados depois de atingir um objetivo específico, aprendem a anexar sentimentos positivos em situações de realização e, como resultado, a desenvolver uma forte necessidade de realização (Winterbottom, 1959). Ao invés de aprendidas, a Teoria da Autodeterminação considera as necessidades psicológicas básicas como sendo inatas, propensões fundamentais, tal como as necessidades biológicas (Deci & Ryan, 2000). Em terceiro lugar, como McClelland incide sobre diferenças na força das necessidades ou à importância atribuída a necessidades particulares pelos indivíduos, ele assume, por exemplo, que os indivíduos com uma alta necessidade de realização são mais fortemente motivados em situações de desempenho em comparação com os indivíduos com uma baixa necessidade de realização. Em contraste, a TAD não incide sobre as diferenças individuais na força das necessidades, mas considera sim o grau em que as pessoas são capazes de satisfazer as suas três necessidades fundamentais como o indicador mais importante para o funcionamento ideal (Deci & Ryan, 2000). Por fim, tanto Maslow como McClelland adotaram uma abordagem de déficit para as necessidades. De acordo com Maslow, as necessidades específicas tornam-se menos potentes quando são razoavelmente bem satisfeitas. Da mesma forma, McClelland assume que uma determinada necessidade conduz o comportamento até ser satisfeita. Em seguida, o comportamento é interrompido até que a necessidade se torne saliente de novo. Por outro lado, de acordo com a Teoria da Autodeterminação, os indivíduos não precisam de experienciar um déficit das suas necessidades para dirigirem o comportamento. Assim, uma vez que as suas necessidades sejam satisfeitas, os indivíduos são susceptíveis de se sentir energizados e engajar ativamente nas subseqüentes atividades de realização das necessidades (Deci & Ryan, 2000).

Neste sentido, a TAD postula que, quando essas três necessidades são suportadas pelo contexto social e são capazes de ser satisfeitas pelos indivíduos, facilitarão a automotivação e o funcionamento ótimo, uma vez que facilitam a internalização dos valores existentes e dos processos de regulação (Ryan, 1985). Por outro lado, quando as forças culturais, contextuais ou intrapsíquicas bloquearem ou frustrarem a satisfação dessas necessidades básicas, levará a consequências inadequadas e debilitará a motivação (Baard, 1994; Ryan, et al., 1996; Sheldon, Ryan & Reis, 1996)

Desta forma, a TAD reconhece que os meios específicos de expressar e satisfazer as necessidades básicas podem variar consideravelmente de acordo com o contexto e a cultura, mas sustenta que essas necessidades psicológicas básicas são funcionalmente revelantes entre essas variações de superfície (Deci & Ryan, 2000). Isto é, sugere que o indivíduo sentir-se-á mais autodeterminado e experienciará maior bem-estar no contexto em que se sentir mais competente, autônomo, e relacionado com os outros (Ilardi et al, 1993). Assim, como tem vindo a ser reforçado, os autores da teoria defendem que os seres humanos são como organismos proativos cujo funcionamento natural ou intrínseco pode ser facilitado ou dificultado pelo contexto social (Deci, Eghari, Patrick, & Leone, 1994).

Por sua vez, em consonância com o que foi dito anteriormente, uma das características fundamentais da TAD prende-se com as contingências do contexto e do consequente locus de causalidade percebido (LCP) (Vansteenkiste et al., 2004). deCharms (1968) descreveu LCP interno como a experiência de ser a "origem" do seu comportamento. Em contraste, descreveu que, quando o LCP é externo, a pessoa sente-se como um "peão", cuja situação é completamente à mercê de forças heterônomas.

Deste modo, a distinção entre LCP interno e externo tornou-se, desde então, fundamental para os estudos de motivação intrínseca e extrínseca e da autonomia percebida (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Connell, 1989). Autonomia implica agir com um sentido pleno de volição e aprovação da ação e, desta forma, quando os indivíduos se encontram autonomamente motivados eles experienciam o comportamento como uma reflexão daquilo que são (Vansteenkiste et al., 2004). Em contraste, quando controlado, o indivíduo experiencia as suas ações como decorrente de pressões, recompensas, ou outras forças externas ao self (Chirkov & Ryan, 2001).

Neste sentido, a Teoria da Autodeterminação postula que tanto a motivação autônoma como a motivação controlada diferem em termos dos seus processos de regulação subjacentes e das experiências que as acompanham (Gagné & Deci, 2005). Por exemplo, um comportamento intrinsecamente motivado, que é impulsionado pelo interesse das pessoas na

própria atividade, é prototipicamente autônomo. Por sua vez, os um aspecto importante da TAD é a proposição de que comportamentos que são extrínsecamente motivados podem variar na medida em que são autônomos vs. controlados (Gagné & Deci, 2005). Daí, os autores da teoria terem desenvolvido os conceitos de *internalização* que é definido como a assimilação de valores, atitudes ou estruturas regulamentares de uma regulação externa por parte do indivíduo (Vansteenkist et al., 2004) e *integração* que se refere à transformação dessa mesma regulação como sendo sua.

Assim, segundo Ryan & Deci (2000) existem duas bases para a motivação autônoma: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca totalmente integrada.

No ponto seguinte iremos abordar mais detalhadamente o conceito de internalização e integração, o continuum autônomo-controlada e os tipos de motivação que são susceptíveis de ocorrer neste continuum.

Em jeito de conclusão, a Teoria da Autodeterminação é uma teoria da motivação que incide nos processos sociais e interpessoais que promovem ou prejudicam o senso de autodeterminação das pessoas no que diz respeito ao seu comportamento. Esta teoria postula que existem três necessidades psicológicas básicas que têm de ser satisfeitas para o indivíduo poder prosperar totalmente.

1.2.1. Tipos de Motivação

A Teoria da Autodeterminação ampliou as perspectivas clássicas da motivação que sugeriam apenas a distinção entre motivação extrínseca (coerção e sedução) e motivação intrínseca (um alto nível de autonomia). Esta teoria assume que todas as práticas culturais são aprendidas através dos vários processos de socialização sendo que estas normas e práticas aprendidas podem ter poder motivacional se as pessoas internalizam os significados, valores, sensibilidades e regulamentos que regem essas normas e práticas.

Desta forma, os autores da teoria preferem antes a distinção entre motivação controlada e motivação autônoma. Quando os indivíduos apresentam motivação autônoma significa que endossam as suas ações ao mais alto nível de reflexão e, por sua vez, “experimentam uma sensação de liberdade para fazer o que é interessante, pessoalmente importante e psicologicamente vitalizador” (Deci & Ryan, 2006). Por sua vez, quando os indivíduos se encontram motivadamente controlados, a sua ação vai depender da percepção de uma contingência entre o comportamento e uma consequência desejada, tais como a aprovação implícita ou recompensas tangíveis (Gagné & Deci, 2005). Este é o tipo clássico de motivação extrínseca (Gagné & Deci, 2005).

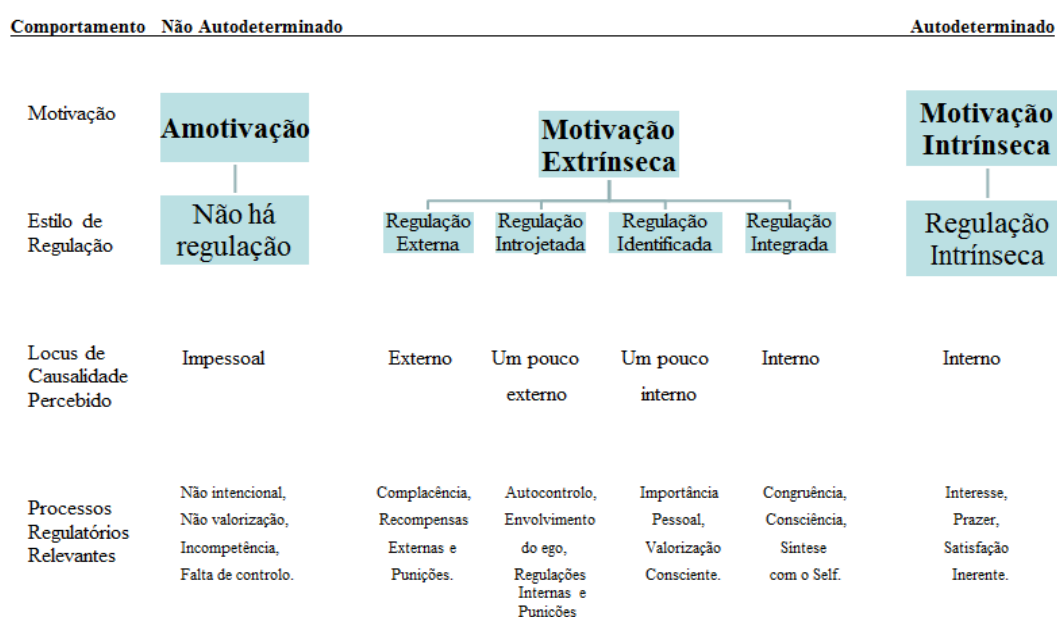
No entanto, como já foi referido anteriormente, um aspecto importante da TAD é a proposição de que a motivação extrínseca pode variar na medida em que é autónoma vs. controlada. Assim, Deci e Ryan (1985) introduziram um segunda subteoria, denominada Teoria da Integração Orgânica (OIT), que detalha as diferentes formas de motivação extrínseca e os fatores contextuais que averbam ou dificultam a internalização ou integração dos regulamentos para esses comportamentos.

Neste sentido, os autores distinguem um continuum de normas de comportamentos que variam desde *regulação externa* (regulação com base nas recompensas e aderência à base de castigo) e *introjeção* (regulação baseada na aprovação das contingências, de acordo com a autoestima) para *identificação* (regulação baseada em valores ou crenças pessoalmente endossados) e *integração* (regulação das identificações embutidas, com um sistema harmonioso de valores organizados). Cada um destes tipos de regulação representa níveis de internalização, que variam em termos da sua autonomia relativa, com a regulação externa sendo a menos autónoma e a regulação integrada a mais (Ryan & Connell, 1989; Vallerand, 1997).

Em seguida, apresentamos na Figura 1 uma ilustração da taxonomia dos tipos de motivação postulados pela OIT, dispostos da esquerda para a direita em termos do grau em que as motivações são autodeterminadas.

Figura 1

O Continuum de Autodeterminação Mostrando os Tipos de Motivação com os seus Estilos de Regulação, Locus de Causalidade e Processos Correspondentes. (Ryan & Deci, 2000)



Na extremidade esquerda do contínuo de autodeterminação, encontra-se a Amotivação que se refere à ausência da motivação. Deci & Ryan (1995) introduziram este termo postulando que Amotivação “significa a relativa ausência de motivação que não é causada por uma falta de interesse inicial mas sim porque os indivíduos experimentam sentimentos de incompetência e impotência, quando confrontados com a atividade”. Os indivíduos tendem a ser amotivados para tomar um comportamento se eles acreditarem que o comportamento não trará os resultados desejados. Quando desmotivados, as pessoas tendem a sentir-se impotentes (Seligman, 1975). Nesses casos, o locus de causalidade percebido é dito ser impessoal (Deci & Ryan, 2000; Heider, 1958).

Após a Amotivação, a OIT postula cinco tipos de motivações ou regulações percebidas que, operacionalmente, podem ser definidas como cinco diferentes “motivos para agir, cada um dos quais pode ser entendido como estando ao longo de um contínuo de autonomia e internalização relativa” (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Connell, 1989; Vallerand, 1997 *citado em* Chirkov et al., 2003).

A motivação extrínseca que é menos autodeterminada é denominada de *Regulação Externa*. O comportamento assim regulado é controlado por contingências externas envolvendo ameaças de punições ou a oferta de recompensas materiais, em vez de ser emanada volitivamente (Ryan & Connell, 1989). Os comportamentos persistem somente quando as contingências estão presentes e este tipo de motivação tem sido associado com má adaptação e mal-estar (Grolnick & Ryan, 1989).

Posteriormente, no contínuo de autonomia, o tipo de motivação extrínseca que se segue é denominado de *Regulação Introjetada*. Neste tipo de motivação, o comportamento é controlado pelo desejo de evitar o sentimento de culpa, vergonha, ou indigno, bem como o esforço para avaliações altamente positivas (por exemplo, o orgulho e a autoestima) (Ryan & Deci, 2000). Uma forma clássica de introjeção é o envolvimento do ego (Nicholls, 1984; Ryan, 1982), em que uma pessoa realiza um acto, a fim de melhorar ou manter a autoestima e o sentimento de pena (Ryan & Deci, 2000). Apesar da energização do comportamento na motivação introjetada não depender de contingências externas específicas, a regulação introjetada ainda é considerada relativamente controlada (em vez de autónoma), porque os indivíduos ainda sentem que estão a agir porque têm e não porque querem.

Tanto na *Regulação Externa* como na *Introjetada*, as pessoas sentem que não têm escolha, que eles têm de fazer o comportamento. Desta forma, são os dois tipos de motivação extrínseca controlada neste contínuo e são caracterizados pela percepção de um locus de causalidade externo (deCharms, 1968).

O próximo tipo de motivação extrínseca, mais autônomo e autodeterminado, que se segue no continuum é designado como *Regulação Identificada*. Aqui, a pessoa identificou-se com a importância pessoal de um comportamento e, desta forma, aceitou a sua regulamentação como sua (Ryan & Deci, 2000). Apesar de a motivação identificada ser relativamente autônoma, o indivíduo pode não se sentir confortável ao engajar neste tipo de comportamento (Roth et al., 2006).

Por sua vez, a forma mais autônoma e autodeterminada de motivação extrínseca é a *Regulação Integrada*. A integração ocorre quando as regulações identificadas foram totalmente assimiladas ao Self (Ryan & Deci, 2000) Segundo Roth et al. (2006) esta resulta da assimilação recíproca de identificações relevantes de outros domínios para o Self.

Tanto a *Regulação Identificada* como a *Regulação Integrada* são consideradas motivações extrínsecas relativamente autônomas sendo que as pessoas experienciam um senso de autodeterminação.

Por fim, no extremo direito do continuum, aparece a *Motivação Intrínseca*. Este posicionamento enfatiza o fato da Motivação Intrínseca ser um protótipo da atividade autodeterminada. A Motivação Intrínseca pura envolve engajar numa determinada atividade sem interesse na atividade em si e é caracterizada por entusiasmo, espontaneidade, concentração e alegria (Ryan & Deci, 2000). Complementarmente ao que foi dito anteriormente, Gagné e Deci (2005) postularam que os indivíduos assim motivados têm comportamentos apenas porque as atividades são interessantes.

Alguns resultados da investigação realizada neste domínio mostraram que as formas de motivação Identificada, Integrada e Intrínseca são acompanhadas pela experiência de escolha, e não por pressão, e são acompanhadas de coping proativo e bem-estar (Grolnick & Ryan, 1989; Ryan, Rigby, & King, 1993 citado em Roth et al., 2006).

Sumarizando, a Teoria motivacional da Autodeterminação propõe um continuum do comportamento autônomo vs controlado no qual sugere que existem cinco tipos de motivações passíveis de ocorrer. Por um lado, a Motivação Extrínseca apresenta duas motivações mais controladas – *Regulação Externa* e *Regulação Introjetada* – e outras duas mais autônomas – *Regulação Identificada* e *Regulação Integrada*. Por outro lado, encontra-se a Motivação puramente Intrínseca.

2. Presente Estudo

O presente estudo procurou perceber de que modo a forma como a percepção de como as relações organizacionais são coordenadas pode influenciar a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento e, consequentemente, a motivação para o trabalho. Desta forma, interligámos a Teoria social dos Modelos Relacionais (Fiske, 1991,1992) e a Teoria motivacional da Autodeterminação (TAD; Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) uma vez que, na nossa perspectiva, a aliança entre estas duas teorias pode proporcionar informação extremamente relevante e interessante para a compreensão do mundo social e organizacional e, até agora, não existem estudos conhecidos na literatura que o tenham feito.

A Teoria dos Modelos Relacionais defende que os modelos são estruturas que se manifestam nas decisões de grupo e na influência social. Eles são os esquemas básicos para a constituição e estruturação de grupos e para a formação da identidade social e do self relacional (Fiske, 1992, 690). Neste sentido, Fiske (2004, 3) acrescentou que “todos utilizam esse repertório de capacidades relacionais para planejar e gerar a sua própria ação; para compreender, recordar e antecipar outros; para coordenar a produção de ação colectiva e instituições; e para avaliar as suas próprias ações e as dos outros” sendo que, no fundo, estes modelos são “quatro estruturas relacionais inatas e abertas que são completadas por complementos congruentes socialmente transmitidos e que estruturam a maior parte da ação social, pensamento e motivação”. Por outras palavras, esta teoria propõe que os indivíduos agem de acordo com heurísticas culturalmente determinadas, ou modelos, ao interagir com os outros (Woodhull & Louis, 2009).

Estes modelos definem a base do que é considerado um tratamento justo nas relações. Num ambiente organizacional, os gestores assumem diferentes cursos de ação dependendo da adequação dessa ação, dadas as relações relevantes envolvidas. Acções relativas à forma como o trabalho é atribuído, os ativos implantados, ou a normas que enforcem todos os restantes julgamentos dos procedimentos adequados com base na natureza das relações entre a empresa e os seus funcionários (Woodhull & Louis, 2009). Assim, o nosso principal objectivo ao integrar a TMR no nosso estudo foi procurar interpretar os modelos relacionais numa ótica de dominância numa determinada organização. Por outras palavras, os Modelos Relacionais passaram a representar a posição da organização face aos domínios definidos por Fiske (1991) - *troca, distribuição e uso de recursos, trabalho, moral, decisões, influência social e identidade* - de tal forma que uma organização passou a poder ser percebida como tendo

a sua ação maioritariamente assente num dos modelos: Communal Sharing, Authority Ranking, Equality Matching ou Market Pricing.

Por outro lado, uma das permissas básicas da Teoria da Auto-Determinação é que os seres humanos são motivados por três necessidades psicológicas inerentes: as necessidades de autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 2000). À luz desta teoria, estas necessidades são definidas como “necessidades universais, como os nutrientes que são essenciais para a integridade e desenvolvimento ótimo do ser humano” (Ryan, Sheldon, Kasser & Deci, 1996). Uma razão pela qual o conceito de necessidades tem sido tão atraente é a sua utilidade substancial heurística para delinear as características do ambiente, que seria de esperar, a priori, que levassem a resultados positivos ou negativos relacionados com o trabalho (Baard et al., 2004). Assim, aspetos do ambiente susceptíveis de permitir a satisfação das necessidades, prevê-se que produzam resultados positivos, enquanto que aqueles propensos ao impedimento da satisfação das necessidades prevê-se que produzam resultados negativos (Baard et al., 2004). Tendo em conta a importância desta permissa da TAD, vários estudos têm sido levados a cabo no sentido de entender qual a importância da satisfação destas necessidades no local de trabalho. Deste modo, diversos autores conseguiram chegar à conclusão de que a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento pode levar a atitudes positivas face ao trabalho (e.g., Gagné & Deci, 2005), elevada autoestima e bem-estar (e.g., Kasser, Davey & Ryan, 1992), bem-estar geral (e.g., Reis et al., 2000; Gagné, Ryan & Bargmann, 2003), elevado desempenho no trabalho e ajustamento psicológico (e.g., Baard, Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005), satisfação no trabalho (e.g., Gagné & Deci, 2005; Andreassen et al., 2010), etc.

Com efeito, tendo em conta as permissas postuladas por cada uma destas teorias e o que foi dito anteriormente, o nosso principal objectivo ao desenvolver este estudo foi perceber de que forma o conceito de Modelo Relacional da Teoria dos Modelos Relacionais poderia estar relacionado com o conceito de satisfação das necessidades psicológicas básicas da Teoria da Auto-Determinação. Mais detalhadamente, procurámos entender qual o impacto que a percepção do Modelo Relacional dominante vigente numa organização podia ter na satisfação das necessidades psicológicas básicas dos seus colaboradores e, consequentemente, na sua motivação.

3. Hipóteses

Uma vez que não há literatura disponível até agora que estude, suporte ou constate a relação entre modelo relacional e satisfação das necessidades psicológicas básicas, nós hipotetizamos, sem qualquer apoio empírico, quais necessidades quer seriam satisfeitas com base nas características e nos princípios adjacentes a cada modelo relacional. Assim, procurámos testar um número específico de hipóteses que inclui:

- (a) Quando o modelo dominante percebido pelos colaboradores de uma organização for o Communal Sharing, serão satisfeitas as necessidades de autonomia e relacionamento;
- (b) Quando o modelo dominante percebido pelos colaboradores de uma organização for o Authority Ranking, serão satisfeitas as necessidades de competência e relacionamento;
- (c) Quando o modelo dominante percebido pelos colaboradores de uma organização for o Equality Matching, serão satisfeitas as necessidades de competência e relacionamento;
- (d) Quando o modelo dominante percebido pelos colaboradores de uma organização for o Market Pricing, serão satisfeitas as necessidades de autonomia e competência;

Relativamente à hipótese (a), nós esperamos que quando o Modelo Relacional dominante percebido fosse o CS, fossem satisfeitas as necessidades de: autonomia uma vez que como o ambiente acaba por ser relativamente familiar, a pessoa sentir-se-á minimamente autónoma e “à vontade” para tomar que decisão seja, relativamente a que domínio seja; relacionamento uma vez que uma das bases para o modelo CS poder operar com sucesso é o relacionamento. Relativamente à hipótese (b), nós esperamos que quando o Modelo Relacional dominante percebido fosse o AR, fossem satisfeitas as necessidades de: competência uma vez que o indivíduo encontra-se-á “obrigado” a corresponder de acordo com as pressões da linha hierárquica para poder a cumprir com as funções inerentes à sua posição; relacionamento uma vez que o indivíduo terá que desempenhar um papel dentro de uma linha hierárquica e, desta forma, terá que interagir com vários níveis dessa mesma linha. Relativamente à hipótese (c) nós esperamos que quando o Modelo Relacional dominante percebido fosse o EM, fossem satisfeitas as necessidades de: competência uma vez que quando estas relações operam será relativamente fácil para o indivíduo sentir-se competente ao retribuir um favor ou ao balancear a desigualdade da relação; relacionamento uma vez que quando este modelo opera é

necessário que haja sempre interação entre dois indivíduos, pelo menos. Por fim, relativamente à hipótese (d) nós esperamos que quando o Modelo Relacional dominante percecionado fosse o MP, fossem satisfeitas as necessidades de autonomia e competência uma vez que, como este modelo relacional se baseia em rácios e índices para marcar as relações, os indivíduos, por um lado, vão-se sentir relativamente autónomos porque o seu trabalho vai depender essencialmente do seu esforço pessoal para ser feito e, por outro lado, vão sentir-se competentes uma vez que o seu desempenho vai ser avaliado de maneira objetiva.

4. Método

4.1. Participantes

A amostra utilizada para este estudo foi recolhida em diferentes locais de trabalho (empresas do setor da educação, empresas do setor agrícola, empresas do setor hoteleiro e empresas do setor da saúde) em Portugal e foi composta por trabalhadores de diferentes áreas de especialidade. Este estudo totalizou, desta forma, 111 participantes todos eles portugueses e, dos quais, 76 (70,37%) eram do sexo feminino e 32 do sexo masculino (29,63%) havendo três dos inquiridos que não responderam à questão relativa ao sexo. A idade da amostra variou entre os 25 e os 67 anos com a média de idades dos participantes a ser 39,61 anos (D.P. = 8,291) sendo que 48% deles se encontravam entre os 36 e os 46 anos, 35% entre os 25 a 30 anos, 14% entre os 47 e os 57 anos e, por fim, 3% entre os 58 e os 67 anos. Relativamente à escolaridade completa pelos inquiridos, foi possível observar que a maioria concluiu a Licenciatura (64,5%), Ensino Secundário (15,9%) ou Mestrado (11,2%), enquanto a minoria afirmou ter completo o Bacharelato (4,7%), Ensino Básico (1,9%) ou Outro tipo de grau (1,9%). Por fim, tendo em conta o tempo há que os participantes trabalhavam, foi possível aferir repostas desde os 2 aos 45 anos de tempo de trabalho sendo que a média se situou nos 16,82 anos (D.P.= 8,716).

4.2. Procedimento e Questionário

O instrumento utilizado no presente estudo foi um questionário em formato papel que fez um total de 14 páginas e que demorava a responder, sensivelmente, cerca de meia hora. Este questionário foi composto por quatro medidas pertinentes para o objetivo do estudo, três perguntas de resposta aberta sobre as três necessidades psicológicas básicas definidas pela SDT e, por fim, onze perguntas demográficas e de contextualização do indivíduo a nível organizacional.

Relativamente às quatro medidas utilizadas, em primeiro lugar, por ordem de apresentação, surgiu o Models of Relationship Questionnaire (MORQ, Halam & Fiske, 1999) no qual foi pedido aos participantes que lessem os itens e pensassem nas relações que costumam ter em contexto de trabalho. Esta escala traduzida de Inglês para Português por Brito et al. (2011) é constituída por 33 itens utilizando uma escala de 0 (“Nada verdade”) a 6 (“Totalmente Verdade”) agrupados em 4 sub-escalas, cada uma deles representado um dos modelos relacionais definidos pelos autores. Desta forma, cada conjunto continha oito itens (nove para o Equality Matching) que foram construídos por Fiske para representar características centrais dos modelos. Assim, para o Communal Sharing utilizaram itens que fizessem alusão ao princípio da equivalência (e.g., “Tomam decisões em conjunto por consenso.”), para o Authority Rankig items que aludim-se ao princípio da diferença assimétrica e ordenação linear (e.g., “Um de vós tem direito a receber mais do que os outros.”), para o Equality Matching items que fizessem alusão ao princípio da igualdade (e.g., “Têm o direito a ser tratados de forma igual.”) e para o Market Pricing items que aludissem ao princípio da proporcionalidade (e.g., “São pagos na proporção da duração ou quantidade de trabalho que fizeram.”). Por sua vez, foi possível apurar que tanto a sub-escala Communal Sharing ($\alpha = .735$) como a Authority Ranking ($\alpha = .772$) apresentaram uma consistência interna bastante satisfatórias enquanto que as sub-escalas Equality Matching ($\alpha = .643$) e Market Pricing ($\alpha = .573$) apesar de apresentarem valores de α relativamente menores também mostraram uma consistência interna aceitável.

Em segundo lugar, foi apresentada aos participantes uma versão portuguesa da escala “Basic Need Satisfaction at Work Scale” (BNSW, Baard, etl al., 2004; Deci, et al., 2001; Vansteenkiste, et al., 2007), adaptada por Diogo Costa para a sua tese de mestrado em 2010. Esta escala, como o próprio nome indica, foi desenhada para medir de que forma o trabalho dos inquiridos consegue satisfazer objectivamente cada uma das três necessidades definidas pela SDT. Desta forma, esta escala contempla 21 itens, todos eles operacionalizados numa escala de 1 a 7 (1= Totalmente mentira; 4= Verdade de certa forma; 7= Totalmente verdade) e, como era de esperar, pertencentes a três subescalas diferentes. A subescalada autonomia compreendeu sete itens (e.g. “Sou livre de expressar as minhas ideias e opiniões no trabalho.”) sendo que três deles foram invertidos (e.g., “Sinto-me pressionado no trabalho.”) e teve uma consistência interna bastante aceitável ($\alpha = .721$). A subescala competência abarcou seis itens (e.g., “No meu trabalho, pude aprender aptidões novas e interessantes”) e, também esta, teve três itens invertidos (e.g., “Não me sinto muito competente quando estou no

trabalho.”) sendo que, tal como a anterior, apresentou uma consistência interna bastante aceitável ($\alpha = .701$). Por fim, a subescala relacionamento foi composta por oito itens (e.g., “Dou-me bem com as pessoas no meu trabalho”) e, mais uma vez, com três itens invertidos (e.g., “Não há muitas pessoas no meu trabalho a quem seja muito chegado(a).”) sendo que, tal como as outras duas sub-escalas, teve uma consistência interna bastante aceitável ($\alpha = .783$).

Em terceiro lugar, relativamente às quatro medidas utilizadas, foi apresentado o Woodhull – Louis Relational Models Inventory (Woodhull & Louis, 2009), que foi traduzido de Inglês para Português, e consistiu na apresentação de sete problemas típicos de gestão, em forma de cenário, (e.g., “Imagine que existe escassez de computadores na vossa organização, sendo que nem todos podem ter acesso a um computador. Como acha que resolveriam esta situação?”) baseados nos sete domínios de ação em que os Modelos Relacionais podem operar, e que foram percepcionados por Woodhull e Louis como sendo relevantes na tomada de decisão no local de trabalho: *troca, distribuição e uso de recursos, trabalho, moral, decisões, influência social, identidade*. Contudo, uma vez que este inventário foi desenvolvido pelos autores para o contexto americano e mexicano foi preciso fazer a interpretação e contextualização desses cenários de forma perceber qual a pertinência da sua utilização na realidade portuguesa. Assim, no final, foram utilizados somente cinco cenários dos originais sete: “*As férias*”, “*O computador*”, “*O grande trabalho*”, “*A promoção*” e o “*Futebol com o chefe*”. Estes cenários representaram, respectivamente, os domínios *troca, distribuição e uso de recursos, trabalho, decisões e influência social*. Posto isto, para solucionar estes cinco cenários foram apresentadas quatro soluções possíveis, de acordo com os Modelos Relacionais definidos por Fiske, de tal forma que existia uma solução CS, AR, EM ou MP para cada um dos cenários. A primeira solução em cada um dos cenários correspondeu a uma tomada de decisão CS, a segunda a uma AR, a terceira a uma EM e a quarta a uma MP. No inventário original foi pedido aos inquiridos para ordenarem de 1 (“Mais aceitável”) a 4 (“Menos aceitável”) as soluções apresentadas por ordem de aceitação. No entanto, no presente estudo, achámos pertinente, de forma a ser mais objectivo e operacionalizável, pedir às pessoas para seleccionarem apenas a “*opção mais provável de ocorrer com uma cruz*”. Esta medida mostrou ser pouco relevante para o estudo e acabou mesmo por ser excluída para a realização das análises.

Por fim, a última das medidas apresentada foi a Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS, Deci & Ryan, 2000), traduzida de Inglês para Português por Diogo Costa (2010) e foi utilizada para medir quais os tipos de motivação, definidos pela SDT, que os

participantes apresentam face ao seu trabalho. Esta escala foi introduzida com a questão “Porque é que faz o seu trabalho?” e contemplou 18 itens como possíveis respostas. Desta forma, foi pedido aos participantes para indicar quão verdade é cada um dos itens, para si, tendo em conta a pergunta introdutória utilizando uma escala de Likert de sete pontos (1 = Não corresponde de todo; 4= Corresponde moderadamente; 7 = Corresponde exatamente). A WEIMS encontrou-se dividida em seis subescalas, com três itens cada, uma para a motivação intrínseca, uma para amotivação, e uma para cada um dos quatros tipos de motivação extrínseca regulada. As sub-escalas da motivação intrínseca (“Porque tenho bastante prazer em aprender coisas novas.”, $\alpha = .811$), regulação integrada (“Por ser uma parte do modo como escolhi viver a minha vida.”, $\alpha = .796$) e regulação identificada (“Porque escolhi este trabalho para atingir os meus objectivos de carreira.”, $\alpha = .711$) apresentaram níveis de consistência interna bastante satisfatórios. Por sua vez, as subescalas da regulação introjetada (“Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado (a) comigo.”, $\alpha = .698$), regulação externa (“Porque me permite ganhar dinheiro.”, $\alpha = .657$) e amotivação (“Não sei porquê, somos sujeitos a condições de trabalho irrealistas.”, $\alpha = .588$) apesar de registarem níveis ligeiramente inferiores de consistência interna relativamente às três subescalas anteriores foram considerados como aceitáveis. Após a apresentação das quatro medidas descritas anteriormente foi pedido aos participantes para descrever, em poucas palavras, como se satisfazem as três necessidades básicas, definidas pela SDT, no seu local de trabalho. Isto é, foi-lhes pedido para descreverem, separadamente, em três linhas, quando é que eles se sentem autónomos, competentes e bem relacionados com os outros no seu trabalho. Esta última medida também não foi utilizada devido à escassez de tempo para fazer a detalhada análise de conteúdo das respostas dos inquiridos.

De frisar, por fim, que todos os questionários foram entregues e recolhidos em mão, aos participantes. Numa primeira instância foi-lhes explicado que o objectivo do estudo passava por decodificar quais os tipos de motivação que podiam ser desencadeados nos colaboradores de uma organização. Posteriormente, foi-lhes entregue um termo de consentimento informado no qual se reforçou o objetivo do estudo, o tempo médio de realização do questionário, o carácter voluntário da participação e a confidencialidade, privacidade e anonimato das suas respostas. Depois foi-lhe pedido que lessem atentamente todas as instruções e protocolos presentes no questionário. Após o preenchimento do questionário os participantes eram agradecidos.

5. Resultados

5.1. *Análise preliminares*

Na Tabela 1, 2 e 3 encontram-se, respetivamente, as intercorrelações entre as diferentes escalas e as suas descritivas. Desta forma, de acordo com a Tabela 2, as pessoas percecionaram, ligeiramente acima do ponto médio da escala MORQ, que as suas relações fossem do tipo CS, AR e EM sendo que, por outro lado, percecionaram as suas relações como sendo MP abaixo do ponto médio desta mesma escala. Por sua vez, tendo em conta os dados presentes na Tabela 3, foi possível afirmar que apenas a Amotivação apresentou uma média significativamente abaixo do ponto médio da escala de sete pontos enquanto que, por outro lado, todas as outras escalas da motivação e da satisfação das necessidades básicas tiveram a sua média significativamente acima do ponto médio.

Além disso, foi possível constatar através dos dados patentes na Tabela 1 que tanto as três necessidades básicas como os cinco tipos de motivação apresentaram correlações significativas positivas entre elas, respetivamente. A amotivação, por sua vez, apenas se encontrou significativamente correlacionada com a Motivação Externa e essa correlação foi positiva. Relativamente aos modelos relacionais verificou-se que apenas as correlações entre o modelo AR com os modelos CS e EM não foram significativas, todas as outras correlações foram significativamente positivas.

Tabela 1

Correlações entre as escalas

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Communal Sharing	1,00												
2. Authority Ranking	-,149	1,00											
3. Equality Matching	,600**	,110	1,00										
4. Market Pricing	,206*	,374**	,554**	1,00									
5. Autonomia	,428**	-,333**	,178	-,045	1,00								
6. Competência	,338**	-,163	,223*	,002	,555**	1,00							
7. Relacionamento	,436**	-,198*	,180	-,077	,554**	,579**	1,00						
8. Motivação Intrins.	,414**	-,164	,260**	,030	,401**	,514**	,274**	1					
9. Reg. Integrada	,370**	-,056	,238**	,114	,341**	,314**	,117**	,782**	1				
10. Reg. Identificada	,248**	,090	,235**	,150	,210*	,235*	,101	,592**	,694**	1			
11. Reg. Introjetada	,178	,018	,075	,119	,133	,183	,114	,631**	,644**	,628**	1		
12. Reg. Externa	,088	,121	,068	,101	,027	,189*	,181	,255**	,322**	,492**	,461**	1	
13. Amotivação	-,119	,279**	,025	,281**	-,382**	-,404**	-,342**	-,084	,095	,173	,248**	,180	1

** Correlação significativa para o nível 0.01 (2-tailed).

* Correlação significativa para o nível 0.05 (2-tailed).

Tabela 2

Estatísticas descritivas dos Modelos Relacionais

	CS	AR	EM	MP
Média	3,78	3,20	3,39	2,97
Desvio-Padrão	,88	1,09	,78	,85
Mínimo	1,38	,00	1,00	1,13
Máximo	5,50	6,00	4,89	5,00

Tabela 3

Estatísticas descritivas das Necessidades Básicas e dos Tipos de Motivação

	Auton.	Compet .	Relacio.	Motiv. Intr.	Reg. Integr.	Reg. Identifi.	Reg. Introj.	Reg. Ext.	Amotiv.
Média	4,56	5,35	5,17	5,32	4,85	4,37	4,76	4,43	2,55
Desvio-Padrão	,92	,92	,86	1,08	1,27	1,26	1,30	1,15	1,17
Mínimo	2,57	2,83	3,50	2,33	2,00	1,00	1,00	1,33	1,00
Máximo	6,57	6,83	7,00	7,00	7,00	6,33	7,00	7,00	6,00

5.2. Teste de Hipóteses

Um dos principais objetivos deste estudo foi perceber de que forma a percepção da adoção de um modelo relacional dominante numa dada organização teria impacto na satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento dos seus colaboradores. Para percebermos de que forma o efeito de cada modelo na satisfação das necessidades básicas poderia ser significativo realizámos os testes de hipóteses recorrendo a uma GLM.

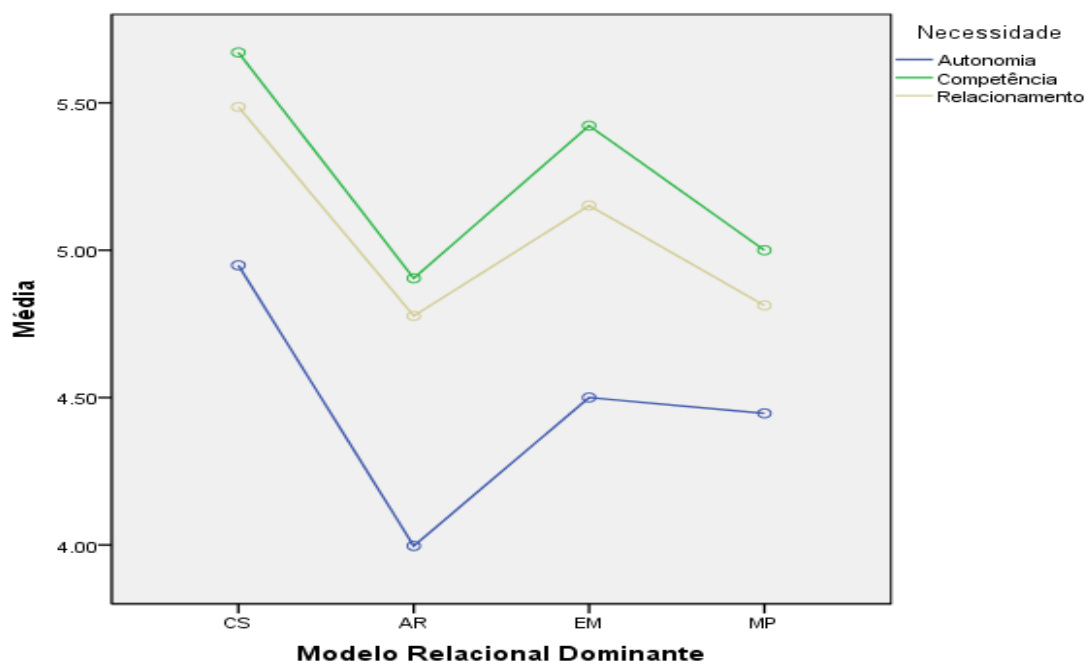
5.2.1. Efeito dos modelos na satisfação da autonomia, competência e relacionamento

Para averiguar o efeito do modelo relacional dominante percebido pelos colaboradores na satisfação das suas necessidades, usámos um Modelo Geral Linear (GLM) com as três necessidades básicas como medidas repetidas (i.e., necessidades como fator within-subject) e uma variável preditiva categorizada que incluía quatro categorias que representavam a dominância de cada um dos quatro modelos relacionais numa organização. Desta forma, queríamos perceber que tipos de efeitos poderiam existir entre percepção de Modelo Relacional

dominante e satisfação das necessidades básicas. Mais precisamente, como sugerimos anteriormente, que quando o modelo dominante percebido seja: o CS, sejam satisfeitas as necessidades de autonomia e relacionamento; o AR, sejam satisfeitas as necessidades de competência e relacionamento; o EM, sejam satisfeitas as necessidades de competência e relacionamento; o MP, sejam satisfeitas as necessidades de competência e autonomia.

Uma primeira análise dos testes multivariados descartou a existência de efeito de interação significativo entre necessidades e modelo relacional dominante ($F_{(6,214)} = .509, p = .801$) mas indicou a existência do efeito principal das necessidades básicas ($F_{(2,106)} = 27.784, p < .001$). Após a análise dos Testes Within-Subjects foi possível perceber que este efeito principal das necessidades básicas se revelou significativo ($F_{(2, 214)} = 29.809, p < .001$), ou seja, independentemente do Modelo Relacional dominante, existiram diferenças significativas na satisfação de cada uma das necessidades dentro de cada indivíduo. Isto quer dizer que, conforme podemos constatar na Tabela 3 e confirmar graficamente através do Gráfico 1, a competência foi aquela que apresentou significativamente sempre a maior média de satisfação ($\bar{X} \approx 5,35$), seguida do relacionamento ($\bar{X} \approx 5,17$) e, por fim, da autonomia ($\bar{X} \approx 4,56$).

Gráfico 1 - Média da satisfação das necessidades consoante o modelo relacional dominante.



Por sua vez, a análise dos Testes Between-Subjects corroborou aquilo que esperávamos e revelou que houve um efeito principal do modelo relacional dominante percebido na

satisfação das necessidades básicas ($F_{(3,107)} = 10.691, p < .001$). No entanto, apenas foi possível constatar que somente quando o modelo Communal Sharing domina existe efeito principal na satisfação das necessidades. Mais propriamente nas necessidades de competência ($\beta=.671; t(16) = 2.062; p = .042$) e relacionamento ($\beta=.674; t(16) = 2.210; p = .029$) sendo que esse efeito acabou por ser positivo para ambas, ou seja, quanto mais as pessoas perceberam a sua organização como tendo o Modelo Relacional CS como dominante, maior foi a satisfação das necessidades de competência e relacionamento. Todos os outros três Modelos Relacionais não revelaram qualquer tipo de efeito principal nas necessidades de autonomia, competência e relacionamento.

5.3. Modelo Teórico

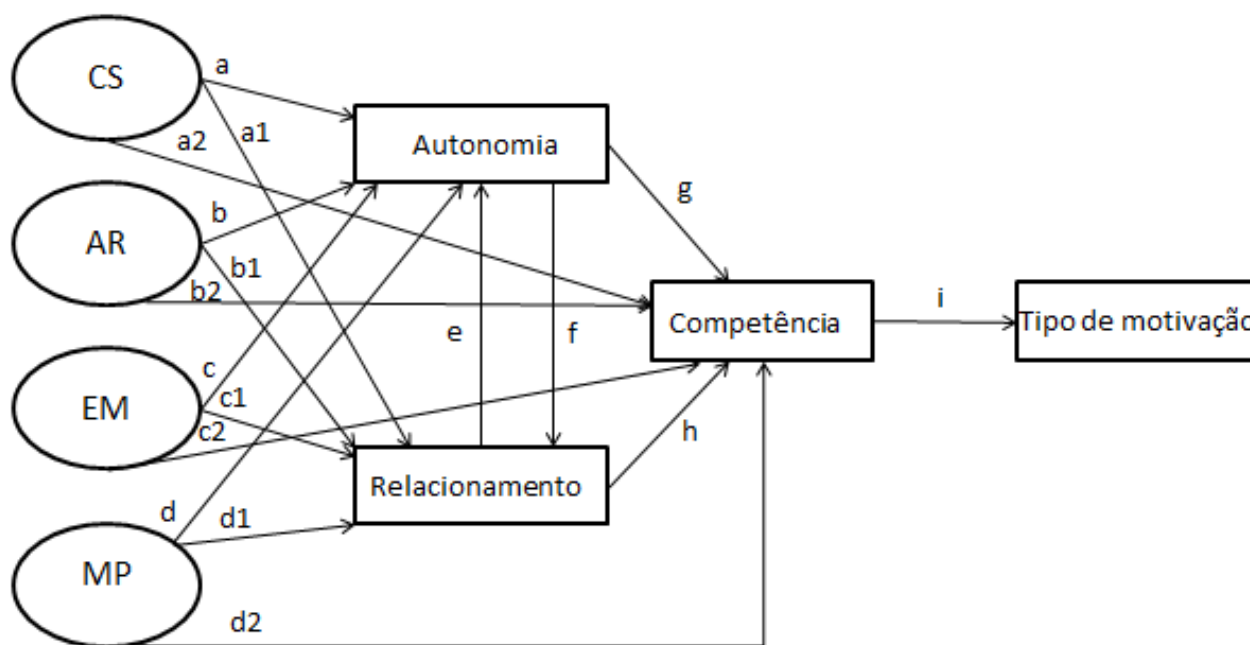
Na Figura 2 é possível aceder ao modelo teórico que propusemos e quisemos testar. Com este modelo sugerimos que existe uma relação de mediação entre a dominância de um dos modelos relacionais numa dada organização e o tipo de motivação que os colaboradores vão apresentar e que, por sua vez, esta relação vai ser mediada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, relacionamento e competência. Com este modelo pretendíamos propor a ideia de um processo em cadeia no qual a dominância de um dos Modelos relacionais pode desencadear vários processos na satisfação das necessidades de autonomia, relacionamento e competência sendo que estes processos irão ditar o tipo de motivação que o colaborador apresenta. Um dos processos alude à existência de um efeito do Modelo Relacional dominante tanto na autonomia como no relacionamento sendo que estas necessidades irão ter, consequentemente, um efeito na satisfação da necessidade de competência e esta, por fim, no tipo de motivação que o colaborador apresentará. Outro dos processos diz respeito à existência de um efeito do Modelo Relacional dominante na autonomia e no relacionamento sendo que, por sua vez, estas irão ter efeito uma na outra e, por conseguinte, um efeito na satisfação da competência e, por fim, no tipo de motivação que o colaborador apresentará. O último dos processos sugeridos refere-se à existência de um efeito direto do Modelo Relacional dominante na competência que, por sua vez, terá um efeito no tipo de motivação que o colaborador apresentará.

Desta forma, como que separamos as três necessidades em duas instâncias sendo que as duas primeiras necessidades, de autonomia e relacionamento, são tidas como necessidades de “primeira instância” e, por sua vez, a competência surge como necessidade de “segunda instância” sendo esta que despolta, por fim, o tipo de motivação que o colaborador

apresentará. Isto é, por outras palavras, o que procurámos sugerir é que a dominância de um modelo relacional pode, além de ter um tem efeito direto no sentido de competência, ter influência no sentido de autonomia ou relacionamento e estes, conseqüentemente, poderão despolar vários processos de mediação, como é possível constatar na Figura 1, que levarão ao sentido de competência e, por fim, ao tipo de motivação que o colaborador apresentará. Sugerimos dividir as três necessidades em duas instâncias e dar um papel de destaque à competência uma vez que o papel da satisfação da necessidade de competência acaba por ser fulcral para a adaptação dos indivíduos a ambientes complexos e mutáveis, enquanto a sua frustração pode resultar no desamparo e na falta de motivação (Deci & Ryan, 2000).

Figura 2

Modelo Teórico com os Modelos Relacionais como variável independente, as Necessidades como variáveis mediadoras e o Tipo de Motivação como variável dependente.



Para averiguarmos de que forma as relações poderiam ser significativas ou não, recorreremos às macros de Processo desenvolvidas por Hayes (2012). O Processo é uma ferramenta computacional utilizada para a análise da moderação e da mediação, bem como a sua combinação num “modelo de processo condicional” (Hayes, 2012). As macros de Processo geram os efeitos diretos e indiretos na mediação e modelos de moderação mediados, efeitos condicionais no modelos de moderação, e os efeitos condicionais indiretos nos modelos de mediação moderados com um único ou vários mediadores (Hayes, 2012).

De seguida apresentamos as tabelas com as estatísticas descritivas dos efeitos diretos. Apresentamos também, posteriormente, as descritivas de cada um dos modelos possíveis de acontecer neste modelo teórico consoante o tipo de motivação que o colaborador apresentará. Poderá encontrar os resultados significativos a bold.

Tabela 4

Descritivas dos efeitos diretos dos Modelos Relacionais na Autonomia, Competência e Relacionamento

	B	D.P.	t	p	LLCI	ULCI
a	0.4251	.1142	3.7208	.0003	.1985	.6516
a1	0.4409	.1080	4.0817	.0001	.2267	.6552
a2	-0.0563	.1113	-.5061	.6139	-.2772	.1645
b	-0.2283	.0792	-2.8827	.0048	-.3854	-.0713
b1	-0.0650	.0749	-.8680	.3874	-.2135	.0835
b2	0.0192	.0730	.2626	.7934	-.1257	.1641
c	-0.0215	.1501	-.1436	.8861	-.3191	.2760
c1	0.0111	.1419	.0784	.9377	-.2703	.2925
c2	0.1563	.1331	1.1739	.2432	-.1078	.4203
d	-0.0212	.1193	-.1778	.8593	-.2579	.2154
d1	-0.1480	.1128	-1.3116	.1925	-.3718	.0758
d2	-0.202	.1068	-.1890	.8505	-.2320	.1916
e	0.4414	.0947	4.6613	.0000	.2536	.6292
f	0.3947	.0847	4.6613	.0000	.2267	.5626
g	0.3455	.0957	3.6103	.0005	.1557	.5353
h	0.4242	.1012	4.1918	.0001	.2235	.6250

Tabela 5

Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Externa”

Sumário do Modelo	R	R-sq	F	df1	df2	p
	.2922	.0854	1.3466	7.0000	101.0000	.2364

	B	D.P.	t	p	LLCI	ULCI
I	0.2258	.1570	1.4383	.1534	-.0856	.5372
a*g*i	0.0180	.0237	-	-	-.0060	.1090
a*f*h*i	0.0161	.0171	-	-	-.0035	.0754
a1*h*i	0.0422	.0476	-	-	-.0203	.1845
a1*e*g*i	0.0152	.0183	-	-	-.0051	.0758
a2*i	-0.0127	.0362	-	-	-.1803	.0216
b*g*i	-0.0178	.0203	-	-	-.0844	.0081
b*f*h*i	-0.0086	.0087	-	-	-.0432	.0012
b1*h*i	-0.0062	.0114	-	-	-.0441	.0050
b1*e*g*i	-0.0022	.0045	-	-	-.0211	.0015
b2*i	0.0043	.0245	-	-	-.0276	.0738
c*g*i	-0.0017	.0176	-	-	-.0604	.0249
c*f*h*i	-0.0008	.0083	-	-	-.0339	.0106
c1*h*i	0.0011	.0232	-	-	-.0411	.0599
c1*e*g*i	0.0004	.0091	-	-	-.0144	.0241
c2*i	0.0353	.0544	-	-	-.0204	.2220
d*g*i	-0.0017	.0127	-	-	-.0448	.0158
d*f*h*i	-0.0008	.0063	-	-	-.0265	.0060
d1*h*i	-0.0142	.0179	-	-	-.0771	.0041
d1*e*g*i	-0.0051	.0072	-	-	-.0368	.0014
d2*i	-0.0046	.0314	-	-	-.1070	.0411

Tabela 6

Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Introjetada”

Sumário do Modelo

R	R-sq	F	df1	df2	p
.2692	.0725	1.1275	7.0000	101.0000	.3519

	B	D.P.	t	p	LLCI	ULCI
i	0.2316	.1785	1.2979	.1973	-.1224	.5856
a*g*i	0.0340	.0364	-	-	-.0157	.1300
a*f*h*i	0.0165	.0154	-	-	-.0057	.0595
a1*h*i	0.0433	.0424	-	-	-.0123	.1629
a1*e*g*i	0.0156	.0179	-	-	-.0028	.0693
a2*i	-0.0131	.0423	-	-	-.2460	.0317
b*g*i	-0.0183	.0243	-	-	-.0934	.0068
b*f*h*i	-0.0089	.0095	-	-	-.0395	.0031
b1*h*i	-0.0064	.0116	-	-	-.0488	.0067
b1*e*g*i	-0.0023	.0053	-	-	-.0269	.0021
b2*i	0.0044	.0249	-	-	-.0312	.0775
c*g*i	-0.0017	.0206	-	-	-.0590	.0285
c*f*h*i	-0.0008	.0078	-	-	-.0212	.0125
c1*h*i	0.0011	.0218	-	-	-.0394	.0533
c1*e*g*i	0.0004	.0093	-	-	-.0136	.0345
c2*i	0.0362	.0536	-	-	-.0241	.2007
d*g*i	-0.0017	.0146	-	-	-.0463	.0190
d*f*h*i	-0.0008	.0062	-	-	-.0205	.0073
d1*h*i	-0.0145	.0180	-	-	-.0743	.0069
d1*e*g*i	-0.0052	.0073	-	-	-.0342	.0016
d2*i	-0.0047	.0346	-	-	-.0956	.0592

Tabela 7

Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Identificada”

Sumário do Modelo

R	R-sq	F	df1	df2	p
.3670	.1347	2.2455	7.0000	101.0000	.0365

	B	D.P.	t	p	LLCI	ULCI
i	0.2517	.1671	1.5060	.1352	-.0798	.5832
a*g*i	0.0370	.0359	-	-	-.0022	.1318
a*f*h*i	0.0179	.0129	-	-	.0014	.0585
a1*h*i	0.0471	.0349	-	-	.0006	.1570
a1*e*g*i	0.0169	.0173	-	-	.0000	.0828
a2*i	-0.0142	.0364	-	-	-.1222	.0402
b*g*i	-0.0199	.0203	-	-	-.0893	.003
b*f*h*i	-0.0096	.0072	-	-	-.0326	-.006
b1*h*i	-0.0069	.0112	-	-	-.0437	.0066
b1*e*g*i	-0.0025	.0052	-	-	-.0239	.0018
b2*i	0.0048	.0235	-	-	-.0345	.0665
c*g*i	-0.0019	.0192	-	-	-.0545	.0278
c*f*h*i	-0.0009	.0081	-	-	-.0234	.0131
c1*h*i	0.0012	.0211	-	-	-.0407	.0543
c1*e*g*i	0.0004	.0103	-	-	-.0159	.0313
c2*i	0.0393	.0461	-	-	-.0208	.1738
d*g*i	-0.0018	.0148	-	-	-.0415	.0217
d*f*h*i	-0.0009	.0058	-	-	-.0178	.0078
d1*h*i	-0.0158	.0149	-	-	-.0649	.0030
d1*e*g*i	-0.0057	.0075	-	-	-.0358	.0008
d2*i	-0.0051	.0316	-	-	-.0869	.0538

Tabela 8

Descritivas das relações no Tipo de motivação “Regulação Integrada”

Sumário do Modelo

R	R-sq	F	df1	df2	p
.5001	.2501	4.8585	7.0000	102.0000	.0001

	B	D.P.	t	p	LLCI	ULCI
i	0.4558	.1554	2.9325	.0042	.1475	.7641
a*g*i	0.0665	.0453	-	-	.0135	.2093
a*f*h*i	0.0332	.0176	-	-	.0115	.0900
a1*h*i	0.0665	.0464	-	-	.0146	.1948
a1*e*g*i	0.0332	.0175	-	-	.0113	.0887
a2*i	-0.0236	.0570	-	-	-.1384	.0912
b*g*i	-0.0343	.0261	-	-	-.1139	-.0043
b*f*h*i	-0.0171	.0102	-	-	-.0502	-.0044
b1*h*i	-0.0109	.0161	-	-	-.0543	.0144
b1*e*g*i	-0.0041	.0074	-	-	-.0295	.0049
b2*i	0.0062	.0401	-	-	-.0906	.0745
c*g*i	-0.0054	.0334	-	-	-.0900	.0555
c*f*h*i	-0.0027	.0140	-	-	-.0383	.0227
c1*h*i	-0.0007	.0351	-	-	-.0784	.0608
c1*e*g*i	-0.0003	.0143	-	-	-.0297	.0287
c2*i	0.0745	.0717	-	-	-.0316	.2409
d*g*i	-0.0024	.0221	-	-	-.0568	.0427
d*f*h*i	-0.0012	.0094	-	-	-.0233	.0154
d1*h*i	-0.0267	.0223	-	-	-.0823	.0079
d1*e*g*i	-0.0099	.0095	-	-	-.0417	.0008
d2*i	-0.0114	.0537	-	-	-.1226	.0895

Tabela 9

Descritivas das relações no Tipo de motivação “Motivação Intrínseca”

Sumário do Modelo

R	R-sq	F	df1	df2	p
.5950	.3540	7.9081	7.0000	101.0000	.0000

	B	D.P.	t	p	LLCI	ULCI
i	0.5283	.1231	4.2905	.0000	.2840	.7726
a*g*i	0.0776	.0445	-	-	.0190	.1992
a*f*h*i	0.0376	.0182	-	-	.0138	.0961
a1*h*i	0.0988	.0522	-	-	.0333	.2435
a1*e*g*i	0.0355	.0239	-	-	.0092	.1155
a2*i	-0.0298	.637	-	-	-.1738	.0990
b*g*i	-0.0417	.0285	-	-	-.1304	-.0080
b*f*h*i	-0.0202	.0113	-	-	-.0541	-.0054
b1*h*i	-0.0146	.0201	-	-	-.0712	.0158
b1*e*g*i	-0.0052	.0086	-	-	-.0327	.0051
b2*i	0.0101	.0443	-	-	-.0848	.0901
c*g*i	-0.0039	.0334	-	-	-.0766	.0668
c*f*h*i	-0.0019	.0152	-	-	-.0337	.0288
c1*h*i	0.0025	.0394	-	-	-.0772	.0799
c1*e*g*i	0.0009	.0159	-	-	-.0327	.0347
c2*i	0.0826	.0795	-	-	-.0543	.2637
d*g*i	-0.0039	.0239	-	-	-.0693	.0383
d*f*h*i	-0.0019	.0108	-	-	-.0286	.0156
d1*h*i	-0.0332	.0262	-	-	-.1044	.0052
d1*e*g*i	-0.0119	.0110	-	-	-.0500	.0003
d2*i	-0.0107	.0604	-	-	-.1335	.1082

Tabela 10

Descritivas das relações no Tipo de motivação “Amotivação”

Sumário do Modelo	R	R-sq	F	df1	df2	p
	.5325	.2836	5.6543	7.0000	100.0000	.0000

	B	D.P.	t	p	LLCI	ULCI
i	-0.3313	.1428	-2.3201	.0224	-.6146	-.0480
a*g*i	-0.0495	.0315	-	-	-.1376	-.0063
a*f*h*i	-0.0234	.0168	-	-	-.0894	-.0037
a1*h*i	-0.0599	.0416	-	-	-.1920	-.0109
a1*e*g*i	-0.0221	.0146	-	-	-.0753	-.0047
a2*i	0.0310	.0453	-	-	-.0331	.1541
b*g*i	0.0263	.0186	-	-	.0026	.0828
b*f*h*i	0.0124	.0095	-	-	.0018	.0466
b1*h*i	0.0095	.0146	-	-	-.0092	.0560
b1*e*g*i	0.0035	.0052	-	-	-.0020	.0235
b2*i	-0.0005	.0296	-	-	-.0631	.0651
c*g*i	0.0027	.0213	-	-	-.0397	.0513
c*f*h*i	0.0013	.0109	-	-	-.0176	.0268
c1*h*i	-0.0024	.0283	-	-	-.0686	.0533
c1*e*g*i	-0.0009	.0103	-	-	-.0281	.0163
c2*i	-0.0612	.0653	-	-	-.2624	.0161
d*g*i	0.0025	.0152	-	-	-.0303	.0379
d*f*h*i	0.0012	.0079	-	-	-.0118	.0220
d1*h*i	0.0201	.0237	-	-	-.0036	.0921
d1*e*g*i	0.0074	.0086	-	-	-.005	.0366
d2*i	0.0029	.0409	-	-	-.0802	.0861

Acima, pode consultar todas as tabelas descritivas das estatísticas para cada um dos modelos resultante dos diferentes tipos de motivação. No entanto, iremos focar-nos apenas nos tipos de motivação que achámos serem mais relevantes para o nosso estudo: Regulação Integrada, Motivação Intrínseca e Amotivação.

5.3.1. “Regulação Integrada”

Desta forma, foi possível concluir que as relações de mediação que tiveram um efeito positivo significativo na “Regulação Integrada” decorreram apenas quando o Modelo Relacional percecionado foi o CS (ver Tabela 8). Com efeito, apurámos que tanto as relações Communal Sharing (CS) $\rightarrow$ Autonomia (A) $\rightarrow$ Competência (C) $\rightarrow$ Regulação Integrada (R.I) e CS $\rightarrow$ A $\rightarrow$ Relacionamento (R) $\rightarrow$ C $\rightarrow$ R.I bem como as relações CS $\rightarrow$ R $\rightarrow$ C $\rightarrow$ R.I e CS $\rightarrow$ R $\rightarrow$ A $\rightarrow$ C $\rightarrow$ R.I., mostraram ter um efeito significativo positivo na promoção da “Regulação Integrada”.

Assim, no primeiro e terceiro modelos sugeridos anteriormente, quando o Modelo Relacional Percecionado foi o CS, teve um efeito positivo na autonomia/relacionamento o que levou a que esta/este tivesse um efeito positivo na competência que induziu, por fim, a maiores níveis de “Regulação Integrada”. No segundo e quarto modelo propostos, a perceção do modelo dominante como sendo CS teve um efeito positivo significativo na autonomia/relacionamento o que levou posteriormente a um maior sentido de relacionamento/autonomia que teve um efeito positivo na competência e levou, por fim, a maiores níveis de “Regulação Integrada”.

Por sua vez, foi possível concluir que as relações de mediação que tiveram um efeito negativo significativo decorreram apenas quando o modelo dominante percecionado foi o Authority Ranking (AR). As relações significativas foram AR $\rightarrow$ A $\rightarrow$ C $\rightarrow$ R.I e AR $\rightarrow$ A $\rightarrow$ R $\rightarrow$ C $\rightarrow$ R.I., ou seja, a perceção do modelo dominante como sendo AR teve um efeito negativo na satisfação da autonomia que por um lado, teve um efeito negativo no sentido de competência e levou a níveis mais baixos de “Regulação Integrada” e, por outro lado, teve um efeito negativo na satisfação do relacionamento que, por sua vez, teve um efeito negativo na competência e levou a níveis mais baixos de “Regulação Integrada”.

5.3.2. “Motivação Intrínseca”

As relações de mediação que mostraram ser positivamente e negativamente significativas para a promoção e inibição da Motivação Intrínseca (M.I.) foram exactamente as mesmas que foram assinaladas para a Regulação Integrada.

Assim, as relações que promoveram maiores níveis de Motivação intrínseca decorreram quando o Modelo Relacional dominante percecionado foi o CS (ver Tabela 9) e foram: $CS \rightarrow A \rightarrow C \rightarrow M.I.$; $CS \rightarrow R \rightarrow C \rightarrow M.I.$; $CS \rightarrow A \rightarrow R \rightarrow C \rightarrow M.I.$ e $CS \rightarrow R \rightarrow A \rightarrow C \rightarrow M.I.$

Por outro lado, as relações que levaram a menores níveis de Motivação Intrínseca decorreram quando o Modelo Relacional dominante percecionado foi o AR e foram: $AR \rightarrow A \rightarrow C \rightarrow M.I.$ e $AR \rightarrow A \rightarrow R \rightarrow C \rightarrow M.I.$

5.3.3. “Amotivação”

Para a Amotivação (A.M.), as relações de mediação que se mostraram significativas foram as mesmas que foram encontradas para a Regulação Integrada e para a Motivação Intrínseca, no entanto, o efeito foi diferente.

Isto é, por um lado, as relações que mostraram ter um efeito positivo significativo para atingir maiores níveis de Regulação Integrada e Motivação Intrínseca, foram aquelas que tiveram um efeito negativo significativo na Amotivação, ou seja, foram aquelas que levaram a menores níveis de Amotivação. Deste modo, estas relações só decorreram quando o Modelo Relacional dominante percecionado foi o CS e foram: $CS \rightarrow A \rightarrow C \rightarrow A.M.$; $CS \rightarrow R \rightarrow C \rightarrow A.M.$; $CS \rightarrow A \rightarrow R \rightarrow C \rightarrow A.M.$ e $CS \rightarrow R \rightarrow A \rightarrow C \rightarrow A.M.$

Por outro lado, as relações que mostraram ter um efeito negativo significativo na Regulação Integrada e na Motivação Intrínseca, são aquelas que mostram ter um efeito positivo significativo para atingir maiores níveis de Amotivação. Deste modo, estas relações só decorreram quando o modelo percecionado foi o AR e foram: $AR \rightarrow A \rightarrow C \rightarrow A.M.$ e $AR \rightarrow A \rightarrow R \rightarrow C \rightarrow A.M.$

6. Discussão

O presente estudo procurou examinar se a percepção de dominância de um Modelo Relacional numa dada organização iria ter influência na satisfação das necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamento dos seus colaboradores. Em segundo lugar, propusémos um Modelo Teórico para explicar a relação entre Modelo Relacional dominante, Necessidades Básicas e Tipo de Motivação.

A abordagem direta feita e o significado dos resultados do presente estudo reforça a Teoria dos Modelos Relacionais em termos organizacionais e incentiva a aplicação dos Modelos Relacionais para investigação de diferentes áreas organizacionais. Tal como foi feito, por exemplo, aos campos de aplicação com foco no marketing (Kaltcheva & Parasuraman, 2009) e pesquisa do consumidor (Aggarwal & Zhang, 2006), negócios internacionais e gestão (Grant, 2007; MacNab & Worthley, 2007; Vodosek de 2009; Woodhull & Louis, 2009) e comportamento organizacional (Branzei, Vertinsky, & Camp, 2007).

No nosso caso, utilizámos esta teoria para prever a satisfação das necessidades psicológicas básicas postuladas pela Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan. Isto é, procurámos perceber de que forma o fato do Modelo Relacional dominante percecionado numa determinada organização ser CS, AR, EM ou MP pode promover ou inibir a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.

Das hipóteses por nós formuladas, apenas foi possível corroborar a de que quando o Modelo Relacional dominante percecionado pelos colaboradores foi o Communal Sharing houve um efeito positivo significativo na satisfação da necessidade de relacionamento. Tal fato pode ser explicado à luz das palavras de Fiske & Haslam (1996, 144) uma vez que o modelo CS “organiza as relações em termos de pertença coletiva ou solidariedade sendo que os membros do endogrupo são tratados como elementos equivalentes de um conjunto limitado e, conseqüentemente, o carácter distintivo individual é ignorado”. Isto quer dizer, por outras palavras, que quando o modelo CS domina, uma das características fundamentais que é ativada é que os membros do endogrupo devem ser tratados de forma equivalente de tal forma que todos possam ter o sentimento de pertença coletiva. Neste sentido, a satisfação da necessidade de relacionamento mostra ser, logo desde início, uma condicionante fulcral para que o modelo CS possa funcionar com êxito. Por sua vez, hipotetizámos, também para o modelo CS, que seria satisfeita a necessidade de autonomia. Os nossos resultados não confirmaram esta hipótese. Uma das possíveis explicações para este resultado passa pela ideia

de que quando as relações são baseadas no modelo CS “os membros de um grupo ou diade tratam-se uns aos outros como sendo idênticos, focando-se em aspectos comuns e desconsiderando as distintas identidades individuais” (Fiske, 1992). De tal forma que, como já foi referido anteriormente, quando o modelo CS domina, “todos os membros do grupo trabalham para realizar a tarefa de grupo sem ter em conta os diferentes níveis de esforço individual; cada indivíduo sente que a sua auto-percepção depende dos membros do grupo” (Sondak, 1998, 85). Assim, de acordo com o que foi postulado por Sondak (1998), é admissível aceitar que o CS não tenha tido um efeito positivo significativo na promoção da autonomia.

Ainda relativamente ao Modelo CS, obtivemos um resultado interessante que não estávamos à espera, quando Modelo Relacional dominante percecionado foi o Communal Sharing, houve um efeito positivo significativo na satisfação da necessidade de competência. Apesar de não termos encontrado uma explicação exata para este fenómeno, sugerimos uma explicação adicional para a forma como a competência pode ser satisfeita quando CS é o Modelo Relacional dominante. Essa explicação tem como base com uma afirmação, de Fiske, sobre a forma como as relações são criadas e mantidas neste modelo, segundo o autor “as pessoas têm e marcam relações CS, agindo da mesma maneira, imitando, reproduzindo rituais, lembrando ou movendo na sincronia rítmica da dança, aprendendo performances políticas ou de cerimônias religiosas” (Fiske, 2004, 70). Isto é, neste sentido, a competência no Communal Sharing pode ser interpretada como a capacidade de imitar, reproduziro e agir de acordo com as normas do grupo. Assim, quanto mais as pessoas conseguirem imitar, reproduzir ou agir em conformidade com as normas do grupo CS, mais competentes elas se vão sentir.

Esta explicação adicional para o Modelo Relacional CS, levou-nos a ponderar a hipótese de que as necessidades de autonomia, competência e relacionamento podem ter diferentes interpretações e significados, consoante o modelo relacional dominante (CS, AR, EM ou MP) em que os indivíduos estão a operar. Apesar de não termos feito qualquer tipo de análise para comprovar esta hipótese, pensamos que possa ser de extrema relevância para futuros estudos e pode ser uma das futuras linhas orientadoras nesta área de investigação.

Por fim, todas as nossas outras hipóteses relativamente aos Modelos Relacionais AR, EM e MP mostraram não ter qualquer efeito significativo na promoção ou inibição das necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Esta ocorrência pode-se prender com as

contingências da amostra, uma vez que grande parte dos inquiridos percecionou a sua organização como tendo como Modelo Relacional dominante o Communal Sharing. Nada que não fosse possível de prever uma vez que Portugal foi caracterizado por Hofstede (1980) como coletivista e aversa à incerteza. Já Rego e Cunha (2007) referiram-se a Portugal como “evidência anedótica que mostra que as pessoas continuam a valorizar a família apertada e vínculos organizacionais e fortes relações interpessoas”. Neste sentido, é preciso ter em conta que a nossa amostra possa estar, por razões culturais, enviesada a percecionar como modelo relacional dominante o CS.

Relativamente ao Modelo Teórico por nós proposto, após as análises utilizando as macros de Processo de Hayes (2012), conseguimos obter resultados interessantes que poderão ser relevantes para futuras investigações e perspetivas sobre as necessidades psicológicas básicas definidas pela Teoria da Autodeterminação. Os resultados mostraram que quando o Modelo Relacional dominante percecionado é o Communal Sharing, isso desencadeia vários processos em cadeia na satisfação das necessidades, que levarão à promoção dos tipos de motivação mais autodeterminados, a Regulação Integrada e a Motivação Intrínseca. De acordo com os resultados existiram quatro processos em cadeia que são significativos na promoção das motivações anteriormente referidas.

Em primeiro lugar, o primeiro processo diz respeito ao efeito positivo significativo que a perceção do CS como sendo o Modelo Relacional dominante teve no senso de autonomia que foi experienciado pelo colaborador. Por sua vez, o sentimento de autonomia, levou a um maior sentido de competência, ou seja, promoveu a forma como os colaboradores se sentiam competentes. Por fim, este senso de competência teve um efeito positivo significativo na promoção nos tipos de motivação mais autodeterminados: Regulação Integrada e Motivação Intrínseca.

Em segundo lugar, o segundo o processo refere-se ao efeito positivo significativo que a perceção do CS como sendo o Modelo Relacional dominante teve na satisfação da necessidade de relacionamento que foi experienciado pelo colaborador. Por sua vez, a satisfação da necessidade de relacionamento promoveu um maior sentido de competência, ou seja, teve um efeito positivo significativo na forma como os colaboradores se sentiam competentes. Por fim, este senso de competência teve um efeito positivo significativo na promoção nos tipos de motivação mais autodeterminados: Regulação Integrada e Motivação Intrínseca.

Em terceiro lugar, encontra-se o processo respeitante ao efeito positivo significativo que a perceção do CS como sendo o Modelo Relacional dominante teve no senso de autonomia que

é experienciado pelo colaborador. Este senso de autonomia teve, por sua vez, um efeito positivo significativo na satisfação da necessidade de relacionamento. O que levou, consequentemente, a um maior sentido de competência, ou seja, a satisfação da necessidade de relacionamento promoveu a forma como os colaboradores se sentiam competentes. Por fim, este senso de competência teve um efeito positivo significativo na promoção nos tipos de motivação mais autodeterminados: Regulação Integrada e Motivação Intrínseca.

Em quarto e último lugar, encontra-se o processo respeitante ao efeito positivo significativo que a percepção do CS como sendo o Modelo Relacional dominante teve na satisfação da necessidade de relacionamento do colaborador. A satisfação da necessidade de relacionamento teve, por sua vez, um efeito positivo significativo na promoção da autonomia percecionada. Consequentemente, o senso de autonomia levou a um maior sentido de competência, ou seja, o fato dos colaboradores se sentirem autónomos, promoveu a forma como os colaboradores se sentiam competentes. Por fim, este senso de competência teve um efeito positivo significativo na promoção nos tipos de motivação mais autodeterminados: Regulação Integrada e Motivação Intrínseca.

Todos os processos referidos anteriormente mostraram ser significativos também para a Amotivação. No entanto, em vez de terem um efeito positivo significativo na promoção deste tipo de motivação, mostrou ser precisamente o inverso. Isto é, todos os processos que abordámos decorrentes da percepção do Modelo Relacional dominante como sendo o CS, por um lado, promoveram significativamente os tipos de motivação Regulação Integrada e Motivação Intrínseca e, por outro lado, levaram significativamente a menores níveis de Amotivação.

De referir que alguns dos processos que mostraram ser significativos no modelo CS não confirmam o modelo das necessidades universalistas da Teoria da Autodeterminação, que afirma que a satisfação das três necessidades é requisito necessário para a motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2000). Isto é, em dois dos quatro processos que foram significativos, foram preciso satisfazer somente duas necessidades para que os indivíduos conseguissem atingir níveis mais autodeterminados de motivação. Uma das explicações alude ao que já sugerimos anteriormente, ao o fato das necessidades básicas puderem ter diferentes significados ou interpretações consoante o modelo em que o indivíduo está a operar e, desta forma, as necessidades poderão ter diferentes importâncias na promoção de motivações mais ou menos autodeterminadas. De tal modo que a satisfação de uma necessidade pode sobrepor-se ao fato de outra necessidade não se encontrar totalmente satisfeita, levando o indivíduo a apresentar tipos de motivação mais autodeterminados.

Por sua vez, ainda relativamente ao Modelo Teórico, quando os colaboradores percecionaram como Modelo Relacional dominante o Authority Ranking, decorreram alguns processos que mostraram, por um lado, ter efeito negativo significativo na promoção da Regulação Integrada e da Motivação Intrínseca e, por outro lado, um efeito positivo significativo na promoção da Amotivação.

Em primeiro lugar, o primeiro processo diz respeito ao efeito negativo significativo que a percepção do AR como sendo o Modelo Relacional dominante teve no senso de autonomia que foi experienciado pelo colaborador. Por sua vez, o sentimento de autonomia levou a um menor sentido de competência, ou seja, teve um efeito significativo negativo na forma como os colaboradores se sentiam competentes. Por fim, por um lado, este baixo senso de competência teve um efeito negativo significativo na promoção dos tipos de motivação mais autodeterminados: Regulação Integrada e Motivação Intrínseca. Por outro lado, teve um efeito positivo significativo na promoção da Amotivação.

Em segundo e último lugar, este processo é respeitante ao efeito negativo significativo que a percepção do AR como sendo o Modelo Relacional dominante teve no senso de autonomia que foi experienciado pelo colaborador. Este reduzido senso de autonomia teve, por sua vez, um efeito negativo significativo na satisfação da necessidade de relacionamento. O que levou, consequentemente, a um menor sentido de competência, ou seja, a não satisfação da necessidade de relacionamento teve um efeito negativo positivo na forma como os colaboradores se sentiam competentes. Por fim, este senso de competência teve, por um lado, um efeito negativo significativo na promoção dos tipos de motivação mais autodeterminados: Regulação Integrada e Motivação Intrínseca. Por outro lado, teve um efeito positivo significativo na promoção da Amotivação.

Os resultados respeitantes aos processos decorrentes quando o Modelo Relacional dominante foi o AR têm uma característica que os distingue dos demais. Os processos significativos são todos decorrentes do efeito negativo que o AR tem na satisfação da autonomia. Tal fato pode ser fácil de explicar se tivermos em conta que nas relações AR “as autoridades controlam frequentemente alguns aspetos das ações dos subordinados” (Boer et al., 2004) de tal modo que pode ser difícil para o indivíduo sentir-se autónomo na realização do seu trabalho quando o Modelo Relacional dominante é o Authority Ranking.

6.1. Limitações e Futuros Estudos

Neste ponto iremos abordar as limitações do presente estudo, bem como sugerir as linhas orientadoras para futuros estudos a ter em conta nesta área. Em primeiro lugar, como tem

vindo a ser dito ao longo do relatório, nós quisemos perceber de que forma a percepção do Modelo Relacional dominante implementado numa dada organização pode ter impacto na satisfação das necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamento dos seus colaboradores. Uma vez que este estudo acaba por ser exploratório, devido à inexistência de estudo que incorporem a Teoria dos Modelos Relacionais e a Teoria da Auto-Determinação, uma primeira crítica pode ser a inadequabilidade de um modelo teórico que incorpore estas duas teorias.

Além disso, outra das limitações passa pela adaptação da escala elaborada por Woodhull & Louis (2006, 2009) que foi utilizada para conseguir compreender qual o Modelo Relacional que as organizações adotavam para fazer a tomada de decisão em alguns domínios. No entanto, esta medida revelou-se de pouca importância para o efeito, talvez pela adaptação feita, e decidimos não incluí-la no estudo.

A nossa amostra representa também ela, uma das limitações do nosso estudo. Isto porque, uma vez que a nossa amostra não foi representativa da população Portuguesa, é preciso ter alguma cautela ao fazer generalizações dos nossos resultados. Por sua vez, outra limitação prende-se com o fato da recolha de dados ter sido feita apenas através de questionário. É extremamente importante ter em conta esta limitação uma vez que as pessoas, ao responder a este tipo de instrumento, têm a tendência para escolher a resposta mais socialmente esperada e nem sempre aquela que reflete as suas verdadeiras opiniões. Por fim, a última limitação detetada também é relativa ao questionário e ao fato de ser demasiado extenso, o que poderá levar aquiescência dos participantes, ou seja, à tendência de darem respostas num dos extremos da escala.

Contudo, apesar das limitações mencionadas, achamos que este estudo pode funcionar como um bom estudo exploratório nesta nova temática, em que procuramos aliar a TMR e a TAD, uma vez que forneceu resultados interessantes que podem inspirar futuras investigações. Neste sentido, seria interessante reproduzir este estudo, com uma amostra representativa da população Portuguesa, no sentido de perceber se apenas o modelo CS tem efeito significativo na satisfação de algumas das necessidades básicas ou se isso se deve às características da nossa amostra.

Por conseguinte, seria interessante replicar o modelo teórico por nós sugerido uma vez que, ao contrário do que a Teoria da Auto-Determinação postula em que a satisfação das três necessidades é necessária para aumentar comportamentos mais autodeterminados, nós

defendemos uma relação de mediação em que a percepção do Modelo Relacional dominante irá ter um efeito nas designadas necessidades de “primeira instância”, mais propriamente, a autonomia e o relacionamento que irão, além de ter efeito uma na outra, ter um efeito na necessidade de “segunda instância” que é a competência e esta, por sua vez, irá ter um efeito na motivação que o colaborador apresentará. Por outras palavras, o que nós quisemos propor foi que, consoante o Modelo Relacional dominante, diferentes relações de mediação entre as necessidades básicas irão ser conduzidas para levar ao tipo de motivação que o colaborador apresentará. Desta forma, fugimos à ideia de que tem de haver uma interação entre as três necessidades para chegar a tipos de motivações mais autodeterminados e sugerimos a ideia de um processo em cadeia no qual o Modelo Relacional que está em vigor na organização irá ditar a satisfação ou frustração das necessidades de “primeira instância” e são estas que, por sua vez, irão ditar a satisfação ou frustração da necessidade de “segunda instância” e, por sua vez, esta irá ditar o tipo de motivação mais, ou menos, autodeterminado.

Nós acreditamos que este estudo tenha funcionado como ponto de partida para perceber qual o impacto que o Modelo Relacional implementado na organização pode ter na satisfação das necessidades básicas de autonomia, relacionamento e competência dos seus colaboradores. Neste sentido, tendo em conta as características de cada um dos Modelos Relacionais seria pertinente, também para futuros estudos, perceber de que forma os conceitos de autonomia, relacionamento e competência são percebidos consoante a dominância de cada um dos diferentes Modelos Relacionais. Isto é, como são compreendidas e explicadas cada uma das necessidades básicas quando o Modelo Relacional dominante é o Communal Sharing, o Authority Ranking, o Equality Matching e o Market Pricing uma vez que isso pode ter extrema importância para perceber quais as estratégias adequadas a adotar pela organização para levar à satisfação de cada uma das necessidades.

Em suma, uma vez que este estudo é um estudo exploratório e com pouco suporte empírico para puder confirmar algumas das tendências sugeridas, seria interessante replicá-lo a amostras com outra representatividade da população Portuguesa e também a outras culturas que não a Portuguesa. No entanto, apesar do pouco suporte empírico, achamos que o modelo teórico que sugerimos pode ser uma boa proposta para perceber a dinâmica entre estas três necessidades básicas e a forma como elas podem despoletar tipos de motivação mais intrínsecos ou extrínsecos.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* 2 (pp. 267-299). San Diego, CA: Academic Press.
- Aggarwal, Pankaj and Meng Zhang (2006), “The Moderating Effect of Relationship Norms”. *Journal of Consumer Research*, 33, 414-419.
- Baard, P. P. (1994). A motivational model for consulting with not-for-profit-organizations: A study of church growth and participation. *Consulting Psychology Journal*, 46, 19-31.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, M. R. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A motivation Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Baldwin, M. (Ed.) (2005). Interpersonal cognition. New York: Guilford.
- Baumeister, R. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 597-529
- Boer, N.I. The implications of different models of social relations for understanding knowledge sharing. In: Andriessen, J.H.Erik, Soekijad, M. & Keasberry, H. (Eds.) Support for knowledge sharing in communities. Delft, DUP Science 2002.
- Bovey, H. W., Hede A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 372-382.
- Branzei, O., Vertinsky, I., & Camp, R. D. (2007). Culture-contingent signs of trust in emergent relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 61-82.

- Brito, R., Waldzus, S., Sekerdej, M. & Schubert, T. (2011). The Contexts and Structures of Relating to Others: How Memberships in Different Types of Groups Shape the Construction of Interpersonal Relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 28, 406-431.
- Chirkov, V. I. & Ryan, M. R. (2001). Common Effects on Well-Being and Academic Motivation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 618-635.
- Chirkov, V. I., Ryan, R. M., & Willness, C. (2005). Testing a Self-Determination Approach to the Internalization of Cultural Practices, Identity, and Well-Being. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 423-443.
- Chirkov, V. I., Ryan R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97-110.
- Connelley, D. L. (1993). Toward an intergroup theory of diversity management: The role of social identity and relational models on intergroup conflict in a heterogeneous workforce. *Dissertation Abstracts International*, 54(9), 212. (UMI No. 9406163)
- Connelley, D. L & Goodrick, E. (2005). “*When a rose is not a rose: A 21st century vision of institutional conflict.*” 2005 Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, HI.
- Connelley, D. L., & Folger, R. (2004). *Hidden bias: The impact of relational models on perceptions of fairness in human resource systems* (N. Haslam, Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Costas, D. (2010). *Satisfaction in terms of autonomy, competence and relatedness, and its importance in promoting job motivation in the Portuguese culture.* Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, ISCTE.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal consistency of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 4, 580-590

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119–142.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31,137-149.

Fiske, A. P. (1990). Relativity within Moose ("Mossi") culture: Four Incommensurable models for social relationships. *Ethos*, 18, 180- 204.

Fiske, A. P. (1991). *Structures of social life: The four elementary forms of human relations*. New York: Free Press.

Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689–723.

Fiske, A. P. (1998). Human sociality. *International Society for the Study of Personal Relationships Bulletin*, 14, 4–9.

Fiske, A. P. (2000). Complementarity Theory: Why Human Social Capacities Evolved to Require Cultural Complements. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 76-94.

Fiske, A. P. (2004). Four modes of constituting relationships: Consubstantial assimilation; space, magnitude, time and force; concrete procedures; abstract symbolism. In N. Haslam, Ed., *Relational Models Theory: A Contemporary Overview* pp. 61–146. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Fiske, A. P. (2004). Relational Models Theory 2.0. In N. Haslam (Ed.), *Relational models theory: A contemporary overview*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. 3-25.

Fiske, A. P. (2011). Metarelational models: Configuration of social relationships. *European Journal of Social Psychology*

Fiske, A. P., & Haslam, N. (2005). The four basic social bonds: Structures for coordinating interaction. In Mark Baldwin, Ed., *Interpersonal Cognition*, 267–298. New York: Guilford.

- Fiske, A. P., Haslam, N., & Fiske, S. (1991). Confusing one person with another: What errors reveal about the elementary forms of social relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 656-674.
- Gagné, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 372–390.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Education Psychology*, 81, 143-154
- Harlow, H. F. (1958). The nature of love. *American Psychologist*, 13, 673-685
- Haslam, N. (1994). Categories of social relationship. *Cognition*, 53, 59-90.
- Haslam, N. (1995). Factor structure of social relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 217-227.
- Haslam, N. (1999). Taxometric and related methods in relationships research. *Personal Relationships*, 6, 519-534.
- Haslam, N. (2004). Research on the relational models: An overview. In N. Haslam, Ed., *Relational Models Theory: A Contemporary Overview* pp. 27–57. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Haslam, N. (2004). *Relational Models Theory: A Contemporary Overview*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Haslam, N., & Fiske, A. P. (1999). Relational models theory: A confirmatory factor analysis. *Personal Relationships*, 6, 241-250.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C., Pallesen, S. & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Emerald Insight*, 16, 507-523.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Houde, L. D. (2003). *A Partner of Choice: A Study of Relational Models in Employment Relationships*. Doctoral dissertation, Fuqua School of Business, Duke University. UMI n. 3114970.
- Houde, Leah D., Sherman, Dana M., White, Tiffany B., & Sheppard, Blair H. 2004. The four faces of trust: An empirical study of the nature of trust in relational forms. In N. Haslam, Ed., *Relational Models Theory: A Contemporary Overview* pp. 287–306. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Johnston, M. M. & Finney, S. J. (2010). Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale. *Contemporary Educational Psychology*, 35, 280-296.
- Lin, T.C., Sheng, W., & Chun-Tai, L. (2012). Exploring the Affect Factors of Knowledge Sharing Behavior: The Relations Model Theory Perspective. *Expert Systems with Applications*, 39, 751–764.
- Kaltcheva, V. D., & Parasuraman, A. (2009). Personality-relatedness and reciprocity framework for analyzing retailer-consumer interactions. *Journal of business research*, 6, 601-608.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R.M. (1992). Motivation and employee discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.,C. (2005), “Consequences of Individuals’ fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit”. *Journal of Personnel Psychology*, 58, 281-342.

- MacNab, B. & Worthley, R. (2007). "Self-Efficacy as An Intrapersonal Predictor for Internal Whistle-Blowing: A U.S. and Canada Examination". *Journal of Business Ethics*, 373-386.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Genview, ILL: Scott Foresman.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100-110.
- Mikula, G. (Ed.). (1980). *Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Springer-Verlag.
- Plant, R. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. *Journal of Personality*, 53, 435-449.
- Rego, A., & Cunha M.C. (2007). How individualism-collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context. *Journal of Happiness Studies*, 10, 19-35.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419-435.
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., Kaplan, H. (2006). Assessing the Experience of Autonomy in New Cultures and Contexts. *Motiv Emot*, 30, 365-376.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the interpersonal sphere: extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality Social Psychology*, 45, 736-750.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook on self & identity* (pp. 253-274). New York: The Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 550-558.
- Ryan, R.M., La Guardia, J.G., Solky-Butzel, J., Chirkov, V., & Kim, Y. (2005). On the interpersonal regulation of emotions: Emotional reliance across gender, relationships, and culture. *Personal Relationships*, 12, 145-163.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-750.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals were not created equal: an organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer, & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7–26). New York: Guilford.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: Freeman.

- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 325–339.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawsthorne, L., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big Five traits and its relations with authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1279.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270-1279
- Sheppard, B. & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the Network Organization. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (eds.). *Trust in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.140-165.
- Skinner, E. A. (1995). *Perceived control, motivation, and coping*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sondak, H. (1998). Relational models and organizational studies: Applications to resource allocations and group process. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 83.
- Suarez, F. F., & Oliva, R. (2005). Environmental change and organizational transformation. *Industrial and Corporate Change*, 14, 1017-1041.
- Tindale, R. S., & Davis, J. H. (1985). Individual and group reward allocation decisions in two situational contexts: Effects of relative need and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1146-1161.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41, 213-226.
- Triandis, H., & Gelfand, M. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.

Walster, E., Walster, G. W, & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.

White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66, 297-333.

Winterbottom, M. R. (1959). *The relation of need for achievement to learning experiences in independence and mastery*. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 453–478). Princeton, NJ: Van Nostrand.

Woodhull, M. D. (2006). Comparing Relational Models Across Cultures: Discovering How Maquiladora and Parent Company Managers Construct Their Social Relationships at Work. PhD dissertation, College of Business Administration and the Graduate School of Touro University International.

Woodhull, M. D. & Louis, J. D. (2009). Why did they do THAT??? A Cross-Cultural Study of Daily Decision-Making by Mexican Maquiladora and U.S./Canadian Managers. *The Bussiness Journal of Hispanic Resarch*, 3, 77-93.

Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 271- 360). San Diego, CA: Academic Press.

Vallerand, R.J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599-620

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22, 277–294.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Soenens, B., & Luyckx, K. (2006). Autonomy and relatedness among chinese sojourners and applicants: Conflictual or independent predictors of well-being and adjustment?. *Motivation and Emotion*, 30, 273-282.

- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being. In L. Bruni, F. Comim, & M. Pugno (Eds.), *Capabilities and happiness* (pp. 187–223). Oxford: Oxford University Press.
- Vodosek, M. (2000). *Relational models and the outcomes of work groups: A confirmatory factor analysis*. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Toronto, Canada.
- Vodosek, M. (2000). Relational models and their effects on relationship, process, and task conflict in work groups. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Toronto, Canada.
- Vodosek, M. (2009). The Correspondence Between Relational Models and Individualism and Collectivism: Evidence from Culturally Diverse Work Groups. *International Journal of Psychology*, 44, 120–128.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Anexo A – Curriculum Vitae



Europass Curriculum Vitae

Informação pessoal

Nome(s) próprio(s) / Apelido(s)	Nuno Grazina		
Morada(s)	Rua ods Mirantes nº 51, 7800-833 Beringel (Portugal)		
Telefone(s)	284998009	Telemóvel	926513321
Endereço(s) de correio electrónico	nungrazina@gmail.com		
Nacionalidade	Portuguesa		
Data de nascimento	11/03/1990		
Sexo	Masculino		

Educação e formação

Datas	01/09/2008 - 25/06/2011
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Psicologia (média final de 13 valores)
Principais disciplinas/competências profissionais	Grupos e Relações entre Grupos, Diagnóstico e Intervenção em Grupos, Psicologia da Personalidade, Avaliação Psicológica, Psicometria, Teorias e Estruturas Organizacionais, Psicologia Social, Estatística e Análise de Dados I, II e III
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa Av.ª das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa (Portugal)
Datas	01/09/2011 →
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Psicologia Social e Organizacional
Principais disciplinas/competências profissionais	Concepção e Avaliação de Projectos, Métodos Avançados de Análise de dados, Diagnóstico e Intervenção Social e Organizacional, Psicologia dos Recursos Humanos, Psicologia do Trabalho.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa Av.ª das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa (Portugal)

Aptidões e competências pessoais

Primeira língua

Outra(s) língua(s)

Impacto dos Modelos Relacionais nas necessidades psicológicas básicas

Auto-avaliação <i>Nível europeu (*)</i> Inglês Espanhol / Castelhana	Compreensão				Conversação				Escrita	
	Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
	C1	Utilizador avançado	C1	Utilizador avançado	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente
	A2	Utilizador básico	B1	Utilizador independente	A1	Utilizador básico	A1	Utilizador básico	A1	Utilizador básico

(*) [*Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)*](#)

Aptidões e competências sociais	- Espírito de equipa e resiliência adquirido através da experiência nas equipas Clube Desportivo de Rugby de Beja (2008-2010) e União Desportiva e Cultural Beringelense (2010 - presente) -Espírito de sacrifício e autossuficiência -Facilidade em aprendizagem e adaptabilidade a novos contextos - Facilidade de relacionamento interpessoal e gestão de conflitos adquirida ao longo de todo o meu percurso tanto escolar como desportivo
Aptidões e competências informáticas	- Domínio do software Microsoft Office, IBM SPSS Statistics, Windows Live Movie Maker, Sony Vegas
Carta de condução	B, B1

Anexo B - Questionário

Para a nossa pesquisa estamos interessados em analisar os diferentes tipos de motivação que podem ser desencadeados nos colaboradores das organizações portuguesas. Para que a informação seja adequada, necessitamos da sua opinião real e honesta em cada assunto. É importante que saiba que **não existem respostas correctas ou incorrectas**. É importante que responda a todas as questões do princípio ao fim, pela ordem pela qual estão apresentadas.

A sua participação neste questionário é voluntária e, por isso, é livre de desistir do estudo em qualquer momento. Este questionário é anónimo e confidencial.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Relações na organização

Por favor leia cada uma das seguintes frases e pense nas relações que costuma ter em contexto de trabalho.

Para o efeito, pense na organização onde você trabalha e se trabalhar em mais que uma, escolha uma delas e responda a cada uma das questões com base nesta escolha. Caso não trabalhe atualmente, mas já tenha trabalhado, responda às questões com respeito à última organização onde trabalhou. Não se esqueça que provavelmente há muitas relações diferentes na organização pelo que as respostas podem ser, por vezes, mais verdadeiras e, por outras, menos. No entanto, deve responder de uma forma que mais se aproxime ao que normalmente experienciou com os seus colegas e outras pessoas na organização.

Assim, utilize a escala fornecida (0 - Nada verdade; 6 - Totalmente verdade) para indicar o quão verdadeiras essas frases são para si.

Na sua organização:

- 1. Se algum de vós precisa de alguma coisa, os outros oferecem-na sem esperar algo em troca.**

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

- 2. Por vezes, um de vós deve ceder coisas aos outros, mas o inverso não é verdade.**

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

- 3. Contabilizam o que dão uns aos outros de forma a retribuir eventualmente com o mesmo tipo de coisas; têm consciência de quando a situação está desequilibrada.**

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

- 4. O que recebe de uma pessoa tem o valor proporcional daquilo que lhe dá.**

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

- 5. Muitas coisas importantes que usam pertencem a todos em conjunto, e não apenas a cada um em separado.**

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

6. Um de vós tem direito a receber mais do que os outros.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

7. Normalmente dividem as coisas em partes iguais.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

8. Dividem as coisas de acordo com o que cada um pagou ou contribuiu.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

9. Partilham muitas responsabilidades importantes conjuntamente, sem as atribuir a cada um em particular.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

10. Um de vós dirige o trabalho que realizam – praticamente fazem o que vos dizem para fazer.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

11. Quando têm trabalho a fazer em conjunto, geralmente distribuem-no uniformemente.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

12. São pagos na proporção da duração ou quantidade de trabalho que fizeram.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

13. Sentem uma obrigação moral nutrir simpatia e compaixão uns pelos outros.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

14. Em alguns aspectos, algum de vós tem direito a mais do que os outros e deverá ser tratado com especial respeito.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

15. Têm o direito a ser tratados de forma igual.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

16. Tem direito a um retorno justo pelo que investiu numa relação ou interação.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

17. Tomam decisões em conjunto por consenso.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

18. Um de vós toma as decisões e os outros têm de aceitá-las.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

19. Um voto por pessoa é o princípio que usam para tomar decisões.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

20. Tomam decisões de acordo com o rácio custo-benefício.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

21. Tendem a desenvolver atitudes e valores muito semelhantes.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

22. Um de vós é o líder e os outros cumprem as suas vontades com lealdade.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

23. Quando um faz a vontade do outro, então na vez seguinte o segundo cede à vontade do primeiro.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

24. As pessoas fazem as coisas dependendo de se receberam para o fazer ou não.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

25. Sentem que têm algo único em comum que vos faz sentir essencialmente iguais.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

26. Um de vós é visto como guia ou modelo a seguir.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

27. Consideram-se uns aos outros como colegas de trabalho, pares ou sócios.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

28. Espera obter pelo seu esforço e investimento a mesma taxa de retorno que as outras pessoas recebem.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

29. Trabalham todos como uma unidade, descartando individualismos.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

30. Um de vós está acima dos outros, numa espécie de hierarquia.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

31. Todos têm direito às mesmas oportunidades.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

32. A vossa interação é estritamente racional: cada um calcula os seus ganhos e age de acordo com esse cálculo.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

33. Se não conseguem dividir algo, recorrem a turnos.

Nada verdade				Totalmente verdade		
0	1	2	3	4	5	6

Quando estou no trabalho

As perguntas seguintes dizem respeito aos sentimentos que experimentou no trabalho durante o último ano. (Se está neste trabalho há menos de um ano, tenha em consideração todo o seu tempo de trabalho até agora). Por favor, indique quão verdade cada uma das seguintes frases é para si, atendendo à sua experiência neste trabalho. Lembre-se que o seu patrão nunca saberá como respondeu às questões. Use a seguinte escala para responder aos itens.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente			Verdade			Totalmente
Mentira			de certa			Verdade
			forma			

1. Sinto que posso acrescentar alterações relativamente ao modo como fazer o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

2. Gosto verdadeiramente das pessoas com quem trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

3. Não me sinto muito competente quando estou no trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

4. As pessoas no trabalho dizem-me que sou bom naquilo que faço.

1 2 3 4 5 6 7

5. Sinto-me pressionado no trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

6. Dou-me bem com as pessoas no meu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

7. Sou muito recatado quando estou no trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

8. Sou livre de expressar as minhas ideias e opiniões no trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

9. Considero as pessoas com quem trabalho minhas amigas.

1 2 3 4 5 6 7

10. No meu trabalho, pude aprender aptidões novas e interessantes.

1 2 3 4 5 6 7

11. Quando estou no trabalho, tenho de fazer o que me dizem para fazer.

1 2 3 4 5 6 7

**12. A maioria dos dias, sinto uma sensação de realização pessoal no
desempenhar das minhas funções.**

1 2 3 4 5 6 7

13. No meu trabalho, os meus sentimentos são tidos em consideração.

1 2 3 4 5 6 7

14. No meu trabalho, não tenho muitas oportunidades de mostrar aquilo que sou capaz.

1 2 3 4 5 6 7

15. As pessoas no meu trabalho preocupam-se comigo.

1 2 3 4 5 6 7

16. Não há muitas pessoas no meu trabalho a quem seja muito chegado(a).

1 2 3 4 5 6 7

17. No meu trabalho sinto que posso ser quem realmente sou.

1 2 3 4 5 6 7

18. As pessoas com quem trabalho não parecem gostar muito de mim.

1 2 3 4 5 6 7

19. Frequentemente, não me sinto muito capaz quando estou a trabalhar.

1 2 3 4 5 6 7

20. Não há muitas oportunidades para eu decidir como fazer o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

21. As pessoas, no trabalho, são muito amigáveis para comigo.

1 2 3 4 5 6 7

Situações no trabalho

Iremos apresentar-lhe, de seguida, algumas situações delicadas que poderiam ocorrer na sua organização, apresentado posteriormente quatro soluções possíveis para resolvê-las. Desta forma, pedimos-lhe que leia atentamente as situações e que escolha a solução que lhe pareça que seja mais provável de ocorrer na sua organização.

1. Imagine que na sua organização estão em desacordo relativamente a quando cada um de vós deve ter a possibilidade de ter tempo livre para férias. Como acha que resolveriam esta situação? Escolha a opção mais provável de ocorrer com uma cruz.

_____ Não haveria necessidade de um sistema formal. Resolveríamos as nossas diferenças fora da linha hierárquica ou internamente. Dessa forma, chegaríamos a um acordo sobre os horários de férias que seria mutuamente aceitável para todos.

_____ O superior assumiria a responsabilidade primária de decidir qual o trabalhador que vai tirar férias numa determinada semana.

_____ Sortearíamos ou jogaríamos o dado para determinar qual a ordem de selecção para a escolha do tempo de férias. Desta forma, todos teriam a mesma oportunidade de ser o primeiro a seleccionar o tempo de férias.

_____ Seríamos autorizados a trocar as datas de férias uns com os outros. Assim, seria permitido fornecer cobertura de trabalho ou outros meios de compensação relativamente a outro colega, em troca de um período de férias mais lucrativo.

2. Imagine que existe escassez de computadores na vossa organização, sendo que nem todos podem ter acesso a um computador. Como acha que resolveriam esta situação? Escolha a opção mais provável de ocorrer com uma cruz

___ Não haveria necessidade de um sistema formal. Cada um de nós compartilharia o seu computador com um colega assim que tivesse terminado aquilo que estivesse a fazer.

___ Por hierarquia. Isto é, aqueles que têm maior autoridade e responsabilidade e as suas decisões têm um impacto maior na empresa, seriam aqueles que teriam acesso privilegiado aos computadores.

___ A semana de trabalho deveria ser dividida em períodos iguais e os computadores alocados de forma a que todos tivessem o mesmo tempo de acesso. Esta seria a única forma justa e equitativa para resolver o problema.

___ Seriam dadas 300h, por ano, de tempo de utilização do computador a cada um dos trabalhadores recorrendo a um “cartão de tempo de computador”. Cada um dos trabalhadores poderia conferir, então, os minutos que lhe faltavam por gastar. Desta forma, os trabalhadores iriam gastar as suas horas no computador muito mais proveitosamente para realizar o trabalho necessário.

3. Imagine que o seu departamento foi destacado para um novo trabalho complexo. Qual acha que seria a estratégia adoptada para a realização desse trabalho? Escolha a opção mais provável de ocorrer com uma cruz.

___ Não haveria necessidade de um plano formal. O(s) nosso(s) responsável(is) saberia(m) o que era preciso ser realizado e iriam todos trabalhar juntos como uma equipa para realizar a tarefa.

___ O(s) nosso(s) responsável(is) elaboraria(m), para cada um dos trabalhadores, um plano de realização da tarefa e esperaria(m) que cada um de nós o realizasse.

___ As tarefas de trabalho deveriam ser divididas igualmente entre os trabalhadores para que nenhum tivesse nem mais nem menos responsabilidades que outro no projecto de trabalho.

___ Negociaríamos entre nós para determinar quais as tarefas individuais de trabalho. Poderíamos negociar ou trocar as nossas tarefas com outro colega se quiséssemos. Colegas com mais tarefas que outros seriam compensados, de alguma forma, por assumirem mais carga de trabalho.

4. Imagine que o responsável do vosso departamento se vai retirar. Em breve haverá uma promoção atribuída a um dos colaboradores do vosso departamento. Mas, quem deverá obter essa promoção? Escolha a opção mais provável de ocorrer com uma cruz.

___ Todos nós sabemos quem é o melhor colega entre nós. Deveria ser essa pessoa a promovida.

___ Deveria ser promovido o colega que tivesse há mais tempo no departamento.

___ Deveríamos considerar a composição demográfica do nosso departamento e, activamente, nomear o colega que traria maior equilíbrio para a nossa equipa.

___ Deveria ser promovido o colega que tem o maior desempenho geral nos resultados de avaliação.

5. Imagine que o responsável pelo vosso departamento decidiu convidar um dos colaboradores da vossa equipa para ir a um jogo de futebol. Isto é uma grande oportunidade para influenciar o responsável pelo departamento. Como é que decidiriam qual de vocês iria com o superior ao jogo de futebol? Escolha a opção mais provável de ocorrer com uma cruz.

___ Não estaríamos preocupados com quem iria ao jogo de futebol com o responsável pelo departamento. Deixaríamos isso para quem estivesse disponível e para aqueles que realmente apreciam futebol.

___ Encorajariamos o nosso colega mais antigo a ir ao jogo com o responsável pelo departamento. Se ele rejeitasse, a oportunidade seria oferecida a outros colegas pela ordem de senioridade no departamento.

___ A melhor solução seria o jogo dos pauzinhos ou realizar um sorteio para decidir qual dos colegas vai ao jogo de futebol com o responsável pelo departamento. Desta forma, todos os colaboradores do departamento têm a mesma oportunidade de ir ao jogo.

___ O colega com o desempenho mais elevado seria aquele que iria ao jogo de futebol com o responsável do departamento.

Porque é que faz o seu trabalho?

Tendo em conta a questão anterior, indique quão verdade cada uma das seguintes frases é para si utilizando a escala que se segue.

1	2	3	4	5	6	7
Não corresponde			Corresponde		Corresponde	
de todo			moderadamente		exactamente	

1. Este foi o trabalho que escolhi para adquirir um determinado estilo de vida.

1 2 3 4 5 6 7

2. Pelos benefícios que este me confere.

1 2 3 4 5 6 7

3. Faço a mim mesmo(a) a pergunta. Não pareço ser capaz desempenhar na perfeição tarefas verdadeiramente importantes.

1 2 3 4 5 6 7

4. Porque tenho bastante prazer em aprender coisas novas.

1 2 3 4 5 6 7

5. Por se ter tornado uma parte fundamental de mim.

1 2 3 4 5 6 7

6. Porque tenciono ser bem sucedido(a) neste emprego, caso contrário ficaria muito envergonhado(a).

1 2 3 4 5 6 7

7. Porque escolhi este trabalho para atingir os meus objectivos de carreira.

1 2 3 4 5 6 7

8. Pela satisfação em experimentar desafios interessantes.

1 2 3 4 5 6 7

9. Porque me permite ganhar dinheiro.

1 2 3 4 5 6 7

10. Por ser uma parte do modo como escolhi viver a minha vida.

1 2 3 4 5 6 7

11. Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a) comigo.

1 2 3 4 5 6 7

12. Não sei porquê, somos sujeitos a condições de trabalho irrealistas.

1 2 3 4 5 6 7

13. Porque quero ser um “vencedor” na vida.

1 2 3 4 5 6 7

14. Por ser o tipo de trabalho que escolhi para atingir alguns objectivos importantes para a minha vida.

1 2 3 4 5 6 7

15. Pela satisfação quando sou bem sucedido ao realizar tarefas difíceis.

1 2 3 4 5 6 7

16. Porque este trabalho me confere segurança e estabilidade.

1 2 3 4 5 6 7

17. Não sei, esperam demasiado de mim.

1 2 3 4 5 6 7

18. Porque este trabalho é uma parte da minha vida.

1 2 3 4 5 6 7

Em relação ao seu trabalho:

Descreva, em poucas palavras, como se satisfazem os seguintes conceitos no seu local de trabalho:

Eu sinto-me autónomo no meu trabalho quando...

Eu sinto-me competente no meu trabalho quando...

Eu sinto-me bem relacionado com os outros no meu trabalho quando...

Por fim, pedimos-lhe que responda apenas a algumas perguntas sobre si:

Sexo: F ☐ M ☐

Idade: _____

Rendimento: ☐ < 500 €

☐ 500 – 1000€

☐ 1000 – 1500€

☐ > 1500€

Nacionalidade: _____

Grau de escolaridade: ☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Bacharelato

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Outro: _____

Impacto dos Modelos Relacionais nas necessidades psicológicas básicas

Há quanto tempo trabalha? _____

Há quanto tempo trabalha na sua presente organização? _____

Qual o sector da sua organização? _____

Profissão? _____

Há quanto tempo trabalha nesta profissão? _____

Qual a posição hierárquica que ocupa na sua presente organização?

Obrigado pela sua colaboração!