

Um bom momento para si, um grande momento no seu trabalho: Variáveis  
individuais na experiência de *timelessness*

Joana Franco Gonçalves

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

Orientador:

Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2014

UM BOM MOMENTO PARA SI, UM GRANDE MOMENTO NO SEU TRABALHO

UM BOM MOMENTO PARA SI, UM GRANDE MOMENTO NO SEU TRABALHO



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

Um bom momento para si, um grande momento no seu trabalho: Variáveis  
individuais na experiência de *timelessness*

Joana Franco Gonçalves

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

Orientador:

Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2014

*Time is what happens when nothing else happens... when we  
experience a great deal we do not think of time.*

(Ernst Pöppel, 1988)

## **Agradecimentos**

Chegado o momento de agradecer a todos aqueles que estiveram ao meu lado neste caminho, aqui vai:

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais por tudo o que investiram em mim, e porque sem eles não teria chegado onde cheguei.

Quero agradecer à Fátima por todos os momentos que vivemos ao longo deste processo. Por ter sido a pessoa que mais contribuiu para que este trabalho se tornasse muito mais divertido. Por todos estes meses em que nos apoiámos uma à outra, por todos os momentos, que de uma maneira ou de outra, nunca deixámos que nenhuma desistisse e que levássemos esta tese até ao fim. E finalmente por se ter tornado, ao longo de todo este caminho, numa das minhas melhores amigas.

Quero agradecer à minha família por todo o apoio e por acreditarem até ao fim que eu seria capaz.

Quero agradecer a todos os meus amigos que estiveram presentes e que sempre me deram força para continuar mesmo quando eu própria duvidei.

Quero agradecer ainda ao Professor Doutor Aristides Ferreira por todo o apoio, contributos e disponibilidade ao longo deste processo.

Dedico este trabalho à minha mãe por ser uma presença constante na minha vida, por ter estado sempre ao meu lado desde o primeiro dia do meu percurso académico, por me transmitir confiança, resiliência, otimismo, por me ajudar a ver sempre o lado certo das coisas, por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos, e porque sem ela não seria a pessoa que sou hoje.

## Resumo

O presente estudo pretende contribuir para o desenvolvimento da investigação ao nível do *timelessness*. Para isso testou-se empiricamente a relação do *timelessness* na criatividade tendo por base o modelo teórico desenvolvido por Mainemelis (2001), e analisou-se os efeitos da motivação intrínseca e do *engagement* numa experiência de *timelessness*. Para tal, recorreu-se a uma amostra de 200 colaboradores de 35 empresas portuguesas dispersos por um total de 40 funções diferentes. Consistentes com as nossas hipóteses os resultados mostraram que quanto mais intrinsecamente motivados e quanto mais *engaged* estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de experienciarem *timelessness*; e quanto mais experiências de *timelessness* vivenciarem, maior o número de ideias criativas geradas. Através destes resultados concluímos que o *timelessness* tem um impacto positivo na criatividade, mas que para que o *timelessness* ocorra é necessário ter em conta os fatores que o antecedem. Assim sugere-se às empresas que promovam a motivação intrínseca e o *engagement* de forma a potenciarem e usufruírem dos benefícios desta experiência.

**Palavras-chave:** experiência de tempo, *timelessness*, motivação intrínseca, *engagement*, criatividade

**PsycINFO codes:** 3660 Comportamento Organizacional

### **Abstract**

The present study aims to contribute to the development of timelessness research. For this propose we tested empirically the relationship between timelessness and creativity, based on the theoretical model developed by Mainemelis (2001) and analyzed the effects of intrinsic motivation and engagement in an experiment of timelessness. We used a sample of 200 employees from 35 Portuguese companies scattered by a total of 40 different functions. Consistent with our hypotheses the results showed that the more intrinsically motivated and more engaged as employees in the performance of their functions, greater is the likelihood to experience timelessness; and the more experiences of timelessness they have, the largest number of creative ideas are generated. Through these results, we conclude that the timelessness has a positive impact on creativity, but for the timelessness to occur it is necessary to take into account the factors that precede it. So we suggested that companies should promote intrinsic motivation and engagement in their context in order to enhance timelessness and creativity, and enjoy the benefits of these experiences.

**Key words:** time experience, timelessness, intrinsic motivation, engagement, creativity

**PsycINFO codes:** 3660 Organizational Behavior

## Índice Geral

<b>I. Introdução</b>	<b>1</b>
<b>II. Revisão da Literatura</b>	<b>3</b>
Experiência de Tempo	3
<i>Timelessness</i>	4
Motivação Intrínseca	7
<i>Engagement</i>	8
Criatividade	10
Objetivos e Modelo do Estudo	13
<b>III. Método</b>	<b>14</b>
Participantes	14
Procedimento	16
Medidas	16
<b>IV. Resultados</b>	<b>21</b>
Análise Descritiva das Variáveis do Estudo	21
Análise das Hipóteses	21
<b>V. Discussão</b>	<b>24</b>
Discussão dos Resultados	24
Limitações e Estudos Futuros	25
Implicações Práticas	26
<b>VI. Conclusão</b>	<b>28</b>
<b>Referências</b>	<b>29</b>
<b>Anexos</b>	<b>33</b>
Anexo A – Questionário do estudo	33

## Índice de Quadros

Quadro 1. Caracterização da amostra geral	15
Quadro 2. Análise Fatorial para as medidas de Motivação Intrínseca, <i>Engagement, Timelessness</i> e Criatividade	19
Quadro 3. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo	21
Quadro 4. Análise Multinível de <i>Timelessness</i> e Criatividade	23

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo do estudo	13
Figura 2. Efeitos da motivação intrínseca e do engagement no <i>timelessness</i> e efeito do <i>timelessness</i> na criatividade	23

## I. INTRODUÇÃO

É cada vez mais notória a importância dada ao tempo e à forma como cada um de nós o aproveita e potencia. Bem como a urgência que as empresas têm, nos dias de hoje, em dar resposta, o mais breve possível, a um mercado cada vez mais competitivo e competente – é preciso estar sempre um passo à frente.

No presente estudo vamos apresentar um conceito associado ao tempo e com bastante relevância nesta área, designado *timelessness*. Este é um conceito relativamente pouco explorado na literatura e pouco testado empiricamente, tendo sido desenvolvido apenas por alguns autores, entre eles Hartocollis (1983) e Mainemelis (2001, 2002 e 2005), mas no qual se acredita ter efeitos muito positivos tanto para colaboradores como para empresas. Desta forma, o principal objetivo deste estudo é contribuir para o desenvolvimento da investigação empírica ao nível do *timelessness*, mais concretamente no impacto que este pode ter na criatividade, uma vez que há autores como Mainemelis (2005) que defendem que a criatividade pode ser facilitada por este conceito. Outro dos objetivos que nos propusemos a cumprir foi investigar, perceber e testar os fatores que facilitam a ocorrência de uma experiência de *timelessness*. Para isso, e de acordo com a literatura, testámos dois possíveis fatores, mais concretamente a motivação intrínseca e o *engagement*, pois segundo vários autores a motivação intrínseca é o catalisador que permite que a experiência de *timelessness* ocorra (Collins & Amabile, 1999; Csikszentmihalyi, 1990b; Deci & Ryan, 1985) e que a mesma é facilitada por um contexto organizacional de intenso *engagement* (Mainemelis, 2001). A partir destes objetivos desenvolvemos as hipóteses a serem testadas: (1) Quanto mais intrinsecamente motivados estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de experienciarem *timelessness*; (2) Quanto mais *engaged* estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de experienciarem *timelessness*; (3) Quanto mais os colaboradores experienciarem *timelessness* no desempenho das suas funções, maior o número de ideias criativas geradas pelos mesmos.

No que remete para a estrutura deste trabalho, vamos começar por apresentar a literatura existente nesta área. Em seguida, analisamos e justificamos a importância da motivação intrínseca e do *engagement* numa experiência de *timelessness*, bem como as evidências teóricas que relacionam este conceito com a criatividade. Clarificamos ainda os objetivos do estudo e apresentamos o modelo que nos propomos a validar.

No capítulo seguinte, descrevemos o método, tendo em conta os participantes, o procedimento e as medidas utilizadas. Posteriormente, apresentamos os resultados do estudo

de uma forma detalhada. Por fim discutimos os resultados obtidos, comparando-os com a literatura, abordamos a confirmação, ou não, das nossas hipóteses, referimos algumas limitações deste estudo, apresentamos sugestões para investigações futuras e discutimos e enfatizamos as implicações práticas desta temática.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

### Experiência de Tempo

O tempo é cada vez mais um elemento fundamental nos ambientes organizacionais competitivos, e muitas empresas esperam dos seus colaboradores e das suas equipas altos níveis de desempenho mesmo debaixo de uma grande pressão de tempo (Waller, Conte, Gibson & Carpenter, 2001). Este conceito tem vindo a ser discutido ao longo dos anos na literatura e para alguns cientistas sociais (Bluedorn & Denhardt, 1988; Halpern & Christie, 1996; Hassard, 1991) o tempo é uma dimensão externa e independente a nós próprios. É visto como uma noção abstrata que varia consoante as épocas e as culturas.

Fraser (1986, 1996), Maturana (1995) e Ornstein (1970) sugerem que a forma como cada um experiencia a passagem do tempo é um subproduto da capacidade que a consciência tem para separar a estabilidade da mudança, e usar esta distinção no comportamento. Pesquisas empíricas, nomeadamente de Mitchon (1990) e Ornstein (1970) suportam esta ideia de passagem subjetiva do tempo, pois a forma como cada um de nós o experiencia depende de fatores como a complexidade do estímulo e as características do próprio observador. Por exemplo, se percebermos uma atividade como aborrecida, a nossa atenção direciona-se para nós próprios, e para a forma como aquela tarefa nos aborrece, o tédio surge e o tempo parece passar mais devagar. Se a atividade é percebida como ameaçadora, a nossa atenção é novamente direcionada para nós, surge ansiedade e o tempo parece passar de forma mais rápida ou mais lenta. Mas quando há um equilíbrio perfeito entre a atividade e as expectativas de cada um, a nossa atenção é direcionada para a atividade, em vez de ser para nós próprios, e perdemos consequentemente a noção do tempo (Ornstein, 1986; Poppel, 1988).

Fraisse (1984) realça outro tópico relevante em relação ao tempo e afirma que as pessoas não percebem o tempo com precisão absoluta. Um exemplo disso, segundo o autor, é que quando é pedido às pessoas, com antecedência, para estimarem e monitorizarem um intervalo de tempo, elas apresentam um valor, valor esse que é significativamente diferente quando lhes é pedido para estimarem o intervalo de tempo que acabou de ocorrer.

Segundo Hicks, Miller e Kinsbourne (1976) e Zakay (1992) quantos mais eventos internos (e.g. pensamentos) e externos (e.g. sugestões) ocorrerem durante o período de tempo em causa, mais curto este vai parecer. Para Vroom (1970), Zakay, Nitzan e Glicksohn (1983), Zakay e Tsal (1989) o tempo também é percebido como tendo passado mais rapidamente quando as pessoas estão cognitivamente *engaged* e isoladas de estímulos temporais. A

perspetiva de Blount e Janicik (2001) também aponta nesta direção e os autores defendem que o tempo parece passar mais depressa quando existem mais distrações. Conte, Landy e Mathieu (1995) e Macan (1994) constataram ainda que há umas pessoas mais atentas à passagem do tempo, do que outras.

### *Timelessness*

Num primeiro olhar o conceito de *timelessness* pode ser desconhecido para a maioria de nós, mas todos já passámos por uma experiência de *timelessness* em algum momento da nossa vida pessoal ou profissional.

Mainemelis (2005) caracteriza esta experiência como aqueles momentos em que estamos completamente focados e absorvidos a fazer algo que gostamos, em que a nossa atenção está totalmente investida no nosso trabalho, a ponto de nos esquecermos, temporariamente, dos problemas, de nós próprios, e até do próprio passar do tempo.

O termo *timelessness* refere-se ao modo como os indivíduos experienciam um estado focado de consciência, em que estão cognitivamente, afetivamente e fisicamente envolvidos na tarefa que têm em mãos e que resulta de uma perda de auto consciência e de noção do tempo (Mainemelis, 2005).

Csikszentmihalyi e LeFevre (1989) verificaram que os indivíduos experienciam o *timelessness* de forma mais intensa em contexto de trabalho do que em atividades de lazer. Os autores chegaram a esta conclusão através de um estudo experimental onde acompanharam 78 colaboradores durante uma semana, e em que constataram que a grande maioria das experiências de elevada concentração e imersão ocorrem no desempenho das suas funções. Existe ainda alguma literatura sobre este tema e em que se afirma que o *timelessness* está associado a epifanias, eventos aleatórios ou amor intenso (Halpern & Christiw 1996; Hartocollis, 1983; Ornstein, 1986). Contudo o tipo de *timelessness* aqui abordado restringe-se somente ao contexto organizacional.

Mainemelis (2001) conceptualizou o *timelessness* como um constructo complexo constituído por quatro dimensões: imersão na tarefa, distorção do tempo, sensação de mestria e sensação de transcendência.

A imersão refere-se à experiência de estar totalmente absorvido e profundamente envolvido na tarefa que se tem em mãos (Mainemelis, 2001). Quando o indivíduo fica consciente que vivenciou este estado, descreve-o como consumido de tal forma pela atividade que se esquece de si próprio e de tudo à sua volta (Dewey, 1934; May 1994; Pöppel, 1988).

A distorção do tempo refere-se ao estado em que durante uma dada atividade, seguimos os ritmos internos dessa mesma atividade sem estarmos cientes do tempo (Csikszentmihalyi, 1990, 1997; Pöppel, 1988; Ornstein, 1986). O indivíduo descreve esta sensação como um momento em que se está totalmente alheio ao tempo, esquecendo-se ou perdendo o controlo do mesmo, a ponto de sentir que passou demasiado rápido (Mainemelis, 2001).

A sensação de mestria refere-se à experiência subjetiva de desempenho máximo, competência exacerbada, e total controlo sobre a tarefa. Pode ainda ser experienciada como um óptimo desempenho aliado a baixo esforço (Hartocollis, 1983; May, 1994). O indivíduo sente-se no auge do seu desempenho e considera ter todas as competências necessárias à realização da tarefa (Hartocollis, 1983). A sensação de mestria bem como a distorção de tempo demonstram que as experiências de *timelessness* não ocorrem quando a atividade não lhes transmite prazer, pois se assim fosse, o indivíduo focava a sua atenção nele próprio e não na tarefa, o que levaria a sentimentos como ansiedade ou aborrecimento, e conseqüentemente à consciência do tempo (Mainemelis, 2005). O *timelessness* ocorre quando a atividade é atrativa e cativante, permitindo, simultaneamente, ter controlo sobre ela e perder a noção de si e do tempo.

A sensação de transcendência refere-se à experiência onde o nosso trabalho contribui para algo maior que nós próprios, que a nossa carreira, ou a nossa organização, e se torna um veículo para uma causa ou propósito maior. Este sentimento é descrito como estando para além da consciência do indivíduo e da sua vida normal, é algo que ultrapassa ambas as coisas (Mainemelis, 2001).

De acordo com a literatura o constructo de *timelessness* deriva de dois postulados. O primeiro está subjacente à teoria de processamento de informação e sugere que a consciência é um campo de energia mental, e um espaço limitado de recursos de atenção. O estado padrão de consciência é preenchido por inúmeros estímulos que competem por recursos limitados de atenção; um estado "ideal" de consciência surge quando os recursos de atenção são retirados de todos os outros estímulos e é totalmente investido na tarefa que se tem em mãos (Csikszentmihalyi, 1990).

Este estado ideal é geralmente designado de *flow*, este é um estado altamente agradável que compreende uma ou mais das seguintes dimensões: Objetivo claro sobre a atividade ou tarefa; intensa concentração e absorção; esquecimento temporário de si mesmo; distorção do tempo; feedback direto e imediato; equilíbrio entre competências e desafios; falta de consciência das necessidades corporais, como por exemplo chegar a um ponto de elevado

cansaço e não estar ciente disso; sensação de controlo sobre a atividade ou tarefa; e por fim uma elevada motivação intrínseca resultante do que se está a fazer (Csikszentmihalyi, 1975, 1990, 1997).

Os conceitos de *timelessness* e de *flow* podem confundir-se numa primeira leitura, mas Mainemelis (2013) distingue-os afirmando que o *timelessness* é experienciado nos níveis mais complexos de *flow* e ocorre com menos frequência. O autor sugere também que outros elementos do estado de *flow* (e.g., equilíbrio entre competências e desafios, motivação intrínseca na tarefa e feedback) estão contextualmente próximos das condições de *timelessness*.

Para além disso, Mainemelis (2013) afirma que ao contrário da conceptualização de *flow*, o conceito de *timelessness* chama a atenção para as dinâmicas temporais que potenciam ou inibem os estados de imersão nas tarefas ou atividades.

O segundo postulado associado à origem do *timelessness* deriva da teoria da experiência de tempo e sugere que a noção de tempo e o conceito de *self* estão interrelacionados e são inseparáveis enquanto experiências subjetivas. A experiência psicológica padrão envolve, em qualquer momento, uma inter-relação e interdependência entre o tempo e o *self*. O *timelessness* é um estado finito em que ambos (tempo e *self*), como experiências subjetivas, deixam temporariamente de existir (Hartocollis, 1983).

De acordo com Mainemelis (2001) há momentos em que a experiência imediata é tão completa, gratificante e compensatória por si só, que a nossa atenção deixa de estar focada em nós próprios e no tempo e é direcionada para essa experiência. Este estado é experienciado como *timelessness*. Csikszentmihalyi (1990), Mainemelis (2001), Massimini e Delle Fave (2000) categorizaram o *timelessness* como uma das experiências mais agradáveis que se pode ter no local de trabalho e com implicações práticas muito positivas, nomeadamente ao nível da criatividade como veremos mais adiante.

Mainemelis (2001) postula que existem alguns fatores que influenciam a experiência de *timelessness*, nomeadamente fatores pessoais, contextuais e da tarefa. No que respeita aos fatores pessoais Mainemelis (2001) faz referência à motivação intrínseca e ao *self-awareness* emocional. Em relação aos fatores contextuais, que estão relacionados com o ambiente de trabalho, o autor refere a autonomia, significado do trabalho, pressões e distrações. Por fim, os fatores da tarefa dizem respeito aos ritmos de passagem, clareza dos objetivos, nível dos desafios e feedback imediato.

Neste estudo em particular procuraremos testar a influência de alguns fatores pessoais no *timelessness*. A escolha desta categoria de fatores recaiu após uma intensa revisão da

literatura em que constatámos que existe a repetição constante de alguns destes fatores associados ao *timelessness*, mais concretamente a motivação intrínseca e o *engagement*. O impacto e a importância destas duas variáveis na ocorrência de experiências de *timelessness*, vai ser discutida e justificada ao longo deste capítulo.

### **Motivação Intrínseca**

No que respeita à motivação intrínseca, Deci e Ryan (1975) definem-na como uma necessidade inata dos organismos para a competência e para a autodeterminação e que orienta os indivíduos face a uma grande variedade de comportamentos. Para Amabile (1996) a motivação intrínseca é impulsionada por um interesse e envolvimento profundos no trabalho, pela curiosidade, pelo prazer ou por um sentimento de desafio pessoal.

Deci (1975) defende que a motivação intrínseca está relacionada com a participação numa determinada atividade ou tarefa, a fim de, e só, obter prazer e satisfação pessoal. Quando um colaborador se encontra intrinsecamente motivado, desenvolve um determinado comportamento, que o leva a estar numa atividade totalmente desprovido de bens materiais e recompensas externas (Deci & Ryan, 1985). Para Deci e Ryan (1985) quando existe motivação intrínseca, os indivíduos experienciam elevados níveis de interesse por aquilo que estão a fazer. Isso acontece quando os desafios inerentes à atividade ou tarefa estão perfeitamente equilibrados com as competências dos próprios. Alguns dos estudos sobre este tipo de motivação (Csikszentmihalyi, 1978; Deci, 1975; Lepper & Greene, 1978; Lepper, Greene & Nisbett, 1973; McGraw, 1978) demonstraram que quando uma pessoa está envolvida numa tarefa interessante e desafiadora, o interesse é mantido por mais tempo e o desempenho é melhor.

Tem sido sugerido que a motivação intrínseca é o catalisador que permite que a experiência de *timelessness* ocorra (Collins & Amabile, 1999; Csikszentmihalyi, 1990b; Deci & Ryan, 1985). Mainemelis (2001) concorda com este facto e afirma que a motivação intrínseca é uma condição essencial para o *timelessness*. Pois quando não existe, ou existe pouca motivação intrínseca nas atividades ou tarefas que se tem em mãos, é menos provável que a pessoa invista o esforço e o afeto necessários para vivenciar uma experiência de *timelessness*. Para além disto, a sua atenção será mais facilmente desviada para outra atividade, outros pensamentos e para as recompensas futuras que advém dessa mesma atividade. Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, envolvem-se nas tarefas pela satisfação inerente que isso lhes proporciona, em vez de pensarem somente no resultado final

(Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1985). Assim sendo, têm maior probabilidade de ficarem imersos na atividade e de se esquecerem, temporariamente, dos problemas e do próprio passar do tempo (Mainemelis, 2005).

Neste sentido ainda e segundo a investigação de Conti (2001) quando se está intrinsecamente motivado pensa-se menos no tempo, vê-se as horas com menos frequência e há uma maior tendência para perder a noção de tempo. Por sua vez, quando a motivação intrínseca é baixa está-se mais consciente da passagem do tempo, tende-se a achar que passa mais devagar e tem-se uma experiência afetiva mais negativa.

Em contexto organizacional, a motivação intrínseca associada às atividades de cada um, deve aumentar a probabilidade de ocorrência de *timelessness* aquando a execução dessas mesmas atividades (Mainemelis, 2005). Nesta linha de pensamento, Sturges (2013) concluiu que quem vive o trabalho como uma obrigação dificilmente experiencia *timelessness*. Por outro lado, para quem o seu trabalho é intrinsecamente motivante e está associado a algo agradável, a probabilidade de experienciar *timelessness* é muito maior, assim como a entrega da pessoa ao trabalho, pois quem está intrinsecamente motivado entrega-se com mais paixão ao que faz. Desta forma, e com base na investigação literária realizada, surge a nossa primeira hipótese:

*Hipótese 1: Quanto mais intrinsecamente motivados estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de virem a experienciar timelessness.*

### ***Engagement***

No que respeita ao *engagement*, Kahn em 1990 definiu-o como o aproveitamento das características pessoais dos colaboradores no desempenho das suas funções, isto acontece segundo o autor, porque quando estão *engaged* estes expressam-se física, cognitiva e emocionalmente, empregando e depositando as suas características pessoais no trabalho.

Em 1997, Maslach e Leiter descreveram seis áreas organizacionais que influenciam diretamente o *engagement*, são elas: a sobrecarga de trabalho, controlo, recompensas, comunidade, justiça e valores. A sobrecarga de trabalho refere-se à relação entre as exigências da função, e o tempo e os recursos necessários para suprimir essas exigências. O controlo refere-se à tomada de decisão e à autonomia que os colaboradores têm no seu trabalho. As recompensas envolvem reconhecimento e podem ser monetárias, sociais, pessoais ou uma combinação das três. A comunidade é definida pela qualidade das interações sociais no local

de trabalho. A justiça está relacionada com a medida em que a confiança, abertura e respeito estão presentes nas organizações e nos seus processos de tomada de decisão. Finalmente, os valores referem-se à congruência entre as prioridades e os valores organizacionais e a sua transferência aos colaboradores. De acordo com estes autores quando se verificam níveis positivos nestas áreas, os colaboradores experienciam um bom equilíbrio entre eles próprios e o ambiente de trabalho (Maslach & Leiter, 1997). Assim sendo pode afirmar-se também que o *engagement* é um estado afetivo-emocional positivo e gratificante, que se traduz em bem-estar, e em que, quando *engaged*, os colaboradores apresentam níveis mais elevados de energia e fazem o seu trabalho com maior entusiasmo (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

Para Bakker (2009) e Bakker e Leiter (2010) o *engagement* é definido como um estado de vigor, dedicação e absorção. Em que o vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência enquanto se trabalha. A dedicação refere-se ao forte envolvimento que um colaborador *engaged* tem com o seu trabalho, experienciando uma sensação de significado, entusiasmo e desafio. E a absorção é caracterizada por total concentração e imersão no que se está a fazer, pelo que o tempo parece passar mais rápido e o colaborador tem dificuldade em despegar-se do trabalho (Bakker, 2009).

O *engagement* no trabalho vai além de uma mera resposta a uma situação imediata. Bakker e Leiter (2010) afirmam que os colaboradores *engaged* se sentem obrigados a atingir os objetivos, pois querem ser bem-sucedidos, ou seja fazem um compromisso com eles próprios para atingirem os seus objetivos, e ainda refletem no seu trabalho energia pessoal e entusiasmo. Para além disso, estão sempre atentos e consideram os detalhes na resolução dos problemas (Bakker & Leiter, 2010).

Segundo Bakker e Leiter (2010) o *engagement* tem implicações individuais e organizacionais, uma vez que os colaboradores sentem o seu trabalho como agradável e entusiasmante, e transformam esse entusiasmo em mais ações efetivas para a organização, nomeadamente ao nível do desempenho.

De uma forma geral, pode afirmar-se que os colaboradores *engaged* têm elevados níveis de energia e demonstram real entusiasmo pelo seu trabalho, o que os leva a ficarem, frequentemente, imersos nas suas funções e a perderem a noção do tempo (Bakker, 2009). Ainda neste sentido, Bakker e Leiter (2010) afirmam que estes colaboradores têm a capacidade e a motivação necessárias para se concentrarem exclusivamente na atividade ou tarefa que têm em mãos.

Estas evidências teóricas vão ao encontro do que defende Mainemelis (2001) na sua teoria de *timelessness*, pois o autor afirma que é mais provável que os colaboradores experienciem *timelessness* em contextos organizacionais de intenso *engagement*.

Assim sendo, e de forma a testar esta relação entre *timelessness* e *engagement* em contextos reais de trabalho, desenvolvemos a segunda hipótese.

*Hipótese 2: Quanto mais engaged estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de virem a experienciar timelessness.*

Ainda nesta linha de pensamento, Mainemelis (2013) propõe que o *timelessness* é um estado de intenso *engagement* que facilita a criatividade pessoal. Sturges (2013) concluiu também que a experiência de *timelessness* está ligada ao *engagement* e à resolução de problemas criativa. E para além disto a criatividade surge como variável resultado no modelo de *timelessness* de Mainemelis (2001).

Estes pressupostos teóricos levam-nos a querer perceber e testar qual é a relação efetiva do *timelessness* na criatividade, mas primeiro precisamos de ir um pouco mais atrás na literatura de forma a perceber melhor este conceito.

## **Criatividade**

A criatividade é geralmente definida como a geração ou produção de ideias novas e úteis (e.g., Amabile, 1988, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994). Isto é, para as ideias serem consideradas criativas devem ser, ao mesmo tempo, uma novidade e terem potencial para acrescentar valor às organizações, a curto ou a longo prazo.

A criatividade costuma ser vista como a chave para a inovação, que se traduz na implementação com sucesso das ideias criativas, e é ao mesmo tempo reconhecida como um ingrediente importante para a eficácia de todos os tipos de trabalho e de organizações (e.g., Amabile, 1988, 1996; George & Zhou, 2007; Oldham & Cummings, 1996).

Amabile (1983a, 1983b, 1988a, 1988b) desenvolveu um modelo de criatividade onde apresenta os fatores que contribuem para a mesma. Este modelo inclui três principais componentes, todos eles necessários para que a criatividade exista. O primeiro, e a base, é a competência, que inclui a memória para os conhecimentos dos factos, a proficiência técnica e talentos especiais destinados ao trabalho em questão. O segundo componente é o pensamento criativo. Este funciona como um “extra” no desempenho criativo e pode ser aplicado em

qualquer domínio. O terceiro e último componente é a motivação intrínseca para a tarefa. Enquanto as anteriores componentes determinam o que é que a pessoa é capaz de fazer num certo domínio, a motivação intrínseca para a tarefa determina o que é que a pessoa vai realmente fazer.

Wallas em 1926 também desenvolveu o seu modelo de criatividade no qual afirma que este é um processo composto por quatro estados: incorporação, incubação, iluminação e verificação. A incorporação é o momento em que o indivíduo se depara com um determinado problema, seja qual for, consciente ou inconscientemente, parte para uma recolha de um maior número de informações sobre o assunto/problema em questão. Após a recolha de informação, o indivíduo começa a pensar e a refletir sobre o problema com base em todas as informações recolhidas. Esta fase é de definição da questão, observação e estudo. Na fase de incubação, o indivíduo passa por um afastamento em relação ao problema, deixando-o de lado por um tempo. No entanto, mantém-se atento pois sabe que o problema ainda se tem de solucionar. A fase de iluminação ocorre em momentos inesperados e de uma forma repentina no quotidiano do indivíduo. Caracteriza-se por ser um momento “EUREKA!”, em que surge repentinamente uma nova ideia e a visualização de uma solução para o problema. Os pensamentos emergentes começam a fazer sentido e o indivíduo consegue organizá-los de modo lógico. A última fase deste processo é a verificação e o indivíduo nesta fase volta à fase consciente de forma a racionalizar e organizar o produto da sua imaginação. Neste momento o isolamento não é aconselhável, pois o indivíduo necessita das opiniões e das reações das pessoas, através de críticas, julgamentos e avaliações sobre a obra da imaginação (Wallas, 1926).

Este modelo de criatividade é um modelo recursivo (Csikszentmihalyi, 1997; Russ, 1993) e diferenciado porque o tempo tem qualidades diferentes em cada um dos estados (Runco, 1999). Durante o estado de incubação por exemplo, o tempo é prolongado e parece “jogar” a nosso favor, enquanto na fase de verificação o tempo é mais focado e estruturado em termos das atividades. O estado de incorporação, por sua vez, requer algum tempo para que o indivíduo possa ficar *engaged* com a tarefa que tem em mãos, enquanto a fase de iluminação envolve súbitos avanços conceptuais.

De acordo com Mainemelis (2005) a criatividade é facilitada pelo *timelessness* através de mecanismos afetivos e cognitivos. Runco (1999) defende que a criatividade implica pensamento divergente e capacidade de gerar ideias diferentes para um problema ou situação. No que respeita ao pensamento divergente o autor afirma que este envolve associações livres, rapidez e fluidez de raciocínio. Amabile (1996) retrata este tipo de pensamento como se fosse

um passeio num labirinto, defendendo que quando a consciencialização do tempo é maior o pensamento divergente é diminuído, ou seja, quando se está mais atento ao tempo a resposta mais comum é tentar encontrar mais rapidamente a saída do labirinto, ao invés de tentar responder ao problema ou situação que se tem em mãos (Amabile, 1996). Eco (1994) acrescenta que quando a atenção não está focada no tempo, as pessoas ficam mais tempo a explorar e a andar pelo labirinto de forma a encontrarem alternativas para sair dali. Assim sendo, a perda de noção do tempo associada ao *timelessness*, aumenta a probabilidade de ocorrência de pensamento divergente, o que faz com que o colaborador dê um maior número de respostas e mais variadas à atividade ou tarefa que se tem em mãos (Mainemelis, 2005).

Outro aspeto referido na literatura é que para o pensamento divergente acontecer o colaborador não pode ter medo de “explorar o labirinto” e que se tenha efetivamente prazer a fazê-lo. Uma vez que o *timelessness* envolve perda de consciência do *self*, como foi dito anteriormente, também anula dois fatores que tem impacto na geração de ideias criativas, nomeadamente o medo de falhar e o julgamento negativo (Deci & Ryan, 1985; Nicherson, 1999).

De acordo com Mainemelis (2005) o que normalmente bloqueia a criatividade é a falta de coragem para explorar novas ideias, medo sobre o próprio desempenho, ou a rejeição antecipada das ideias de cada um, avaliando-as como inadequadas ou sem mérito. O que acontece no *timelessness* é a perda de auto consciência o que previne estes julgamentos precipitados e torna o envolvimento na tarefa mais fácil. Para além disto, alguns estudos têm mostrado que os estados efetivos positivos aumentam a categorização de ideias, a fluência associativa e o prazer afetivo do desafio, e conseqüentemente a criatividade (Isen, 1999, and Russ, 1993, 1999a, 1999b). Nesta linha de pensamento Csikszentmihalyi (1990), Massimini e Delle Fave (2000) afirmam que o *timelessness* é um estado afetivo muito positivo, aliás das experiências mais agradáveis e emocionantes que se pode ter no mundo do trabalho. O que segundo Mainemelis (2001) aumenta a probabilidade de gerar mais variância, exploração e experimentação de variáveis, ideias, oportunidades, ou possibilidades no trabalho de cada um. Csikszentmihalyi (1997) e May (1994) referem ainda que quase todas as formas de realização criativa implicam, em alguma fase do seu processo, períodos de total envolvimento na tarefa que se tem em mãos. O *timelessness* promove a criatividade pois é responsável pela realização de uma proporção significativa de trabalho de qualidade, e acontece num contexto em que a pessoa está altamente focada e sem interrupções (Mainemelis, 2005).

Chegado a este momento e com base em toda a revisão da literatura realizada, construímos a terceira e última hipótese, que pretende testar esta relação entre *timelessness* e criatividade num ambiente real de trabalho.

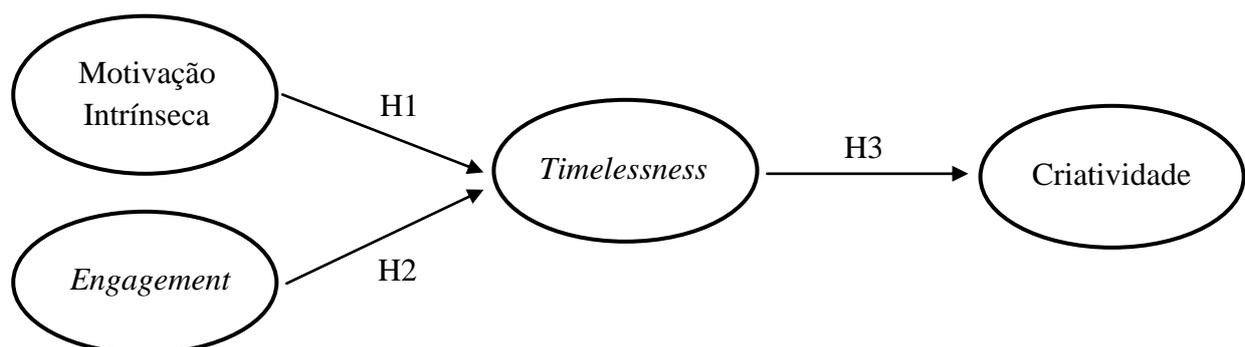
*Hipótese 3: Quanto mais os colaboradores experienciarem timelessness no desempenho das suas funções, maior o número de ideias criativas geradas pelos mesmos.*

### Objetivos e Modelo do Estudo

Este estudo tem como propósito desenvolver a investigação ao nível do *timelessness*. Para isso pretende-se testar empiricamente o impacto que este tem na criatividade, tendo por base o modelo teórico de Mainemelis (2001). Iremos testar esta relação num contexto real de trabalho, em diferentes grupos de colaboradores e cujas funções de cada grupo são distintas. O facto de terem funções diferentes vai-nos permitir analisar a variância do *timelessness*, ou seja, é esperado que se se verificar a existência de *timelessness* nos diferentes grupos se possa afirmar que esta é uma experiência que ocorre independentemente da função ou tarefas de cada um.

Para além disto a literatura remete-nos para a existência de variáveis que podem ter influência no *timelessness*, com base nestas evidências propomo-nos a testar o impacto destas variáveis, nomeadamente da motivação intrínseca e do *engagement*. No que respeita à motivação intrínseca, Mainemelis (2005) afirma que existe a necessidade de explorar mais o impacto desta variável na experiência de *timelessness*, principalmente em contextos organizacionais. Relativamente ao *engagement* é esperado que ao existir relação entre *engagement* e criatividade, e entre *timelessness* e criatividade, haja também relação entre *engagement* e *timelessness*. Assim sendo surge o modelo do nosso estudo, representado na figura 1.

Figura 1. Modelo do estudo



### III. MÉTODO

#### Participantes

Participaram neste estudo 200 colaboradores de 35 empresas portuguesas, distribuídos por um total de 40 funções. Estas funções são bem distintas entre si. Fazem parte da amostra cinco empresas do ramo da consultoria, as quais englobam funções como consultoria de recursos humanos, consultoria de *software* de gestão de empresas, consultoria fiscal, consultoria e *corporate finance*, auditoria, *executive search*, recrutamento e seleção. Uma empresa de capital de risco, cujas principais funções passam por identificar e ajudar a desenvolver projetos empresariais portugueses de TICs. Uma cadeia de lojas de produtos culturais e eletrónicos, outra de roupa, e outra de artigos de desporto, em que os colaboradores desempenham funções de atendimento ao cliente e de logística. Seis sucursais bancárias, pertencentes a seis bancos diferentes, e onde os inquiridos desempenham funções como gestão de contas, atendimento ao público e avaliação e análise financeira. Uma empresa pertencente a uma cadeia mundial de alimentação, nutrição, saúde e bem-estar, cujos colaboradores que participaram no estudo desempenham funções de gestão comercial e do cliente. Uma estação de televisão, onde contamos com a participação de cinco jornalistas. Um instituto superior de educação, onde recolhemos a amostra de professores, administrativos, investigadores e bibliotecários. Uma empresa de contabilidade; uma empresa de prestação de serviços ao nível dos sistemas de informação geográfica, informática e engenharia municipal; e uma empresa do setor dos transportes. Uma empresa de *telemarketing* e serviços de informação, onde inquirimos alguns operadores de *telemarketing*; uma operadora móvel multinacional, onde contamos com a participação de analistas financeiros; e uma empresa na área das telecomunicações e sistemas de informação, de onde participaram cinco engenheiros informáticos. Uma clinica de medicina dentária; uma ONG especializada no desenvolvimento pessoal e profissional de jovens estudantes; uma agência de publicidade; uma companhia de seguros; uma empresa no setor da agro-pecuária em que participaram cinco gestores de recursos humanos e cinco técnicos de contabilidade; duas escolas do ensino básico onde inquirimos alguns professores; e duas empresas de serviços públicos, uma na área da saúde e outro na área de prestação de serviços, em ambas, os colaboradores que participaram no estudo desempenham funções administrativas.

A amostra deste estudo, caracterizada no Quadro 1, conta com colaboradores cujas idades variam entre os 19 e os 63 anos ( $M = 35,47$ ,  $DP = 10,88$ ), e são na sua maioria do sexo feminino (56,5%). Em relação à experiência profissional 31,5% trabalham há menos de 5

anos, 31% tem uma experiência entre os 5 e os 15 anos, e 37,5% começaram a sua vida profissional há mais de 15 anos. No que respeita à antiguidade na empresa atual quase metade (46,5%) diz estar há menos de 5 anos, 30,5% têm uma experiência superior a 5 anos e inferior a 15, os restantes 13% trabalham há mais de 15 anos na empresa. Relativamente à antiguidade na função atual 77,5% estão no seu desempenho há menos de 10 anos e apenas 22,5% ultrapassam esta antiguidade.

### Quadro 1

#### *Caracterização da amostra geral*

<b>Nº de colaboradores da amostra = 200</b>		
<b>Idade:</b>	n = 200	Média = 35,47 DP = 10,88
<b>Sexo:</b>		
Feminino	n = 113	(56,5%)
Masculino	n = 87	(43,5%)
<b>Anos de experiência profissional:</b>		
Menos de 5 anos	n = 63	(31,5%)
5 a 10 anos	n = 21	(10,5%)
10 a 15 anos	n = 41	(20,5%)
15 a 20 anos	n = 22	(11%)
20 a 25 anos	n = 20	(10%)
25 a 30 anos	n = 11	(5,5%)
Mais de 30 anos	n = 22	(11%)
<b>Antiguidade na Empresa:</b>		
Menos de 5 anos	n= 93	(46,5%)
5 a 10 anos	n= 34	(17%)
10 a 15 anos	n = 27	(13,5%)
15 a 20 anos	n = 20	(10%)
20 a 25 anos	n = 10	(5%)
25 a 30 anos	n = 6	(3%)
Mais de 30 anos	n = 10	(5%)
<b>Antiguidade na Função Atual:</b>		
Menos de 5 anos	n = 110	(55%)
5 a 10 anos	n = 45	(22,5%)
10 a 15 anos	n = 26	(13%)
15 a 20 anos	n = 9	(4,5%)
20 a 25 anos	n = 5	(2,5%)
25 a 30 anos	n = 2	(1%)
Mais de 30 anos	n= 3	(1,5%)

## Procedimento

Para o presente estudo foi estruturado e construído um questionário. Para isso investigou-se e analisou-se algumas escalas já existentes e validadas na literatura. Após a escolha das escalas e dos itens organizámos o questionário por temas. Os temas abordados neste questionário<sup>1</sup> vão além dos referidos neste estudo, uma vez que foi usado o mesmo instrumento para outras duas dissertações.

Este questionário foi composto por 12 partes, contudo vamos fazer apenas referência a seis delas, pois são as únicas relevantes para o estudo em questão. A primeira parte dizia respeito ao enquadramento do estudo quanto aos objetivos, à instituição envolvida, à orientação do estudo e à metodologia a aplicar no mesmo. Era garantido ao participante o anonimato e confidencialidade dos dados, e este era informado que a divulgação dos dados estava apenas reservada a fins académicos e científicos. Na segunda parte foram colocadas questões relacionadas com as características sócio demográficas dos participantes (sexo, idade, anos de experiência profissional, antiguidade na empresa e na função atual). Na terceira questões sobre a motivação intrínseca. Na quarta parte questões relacionadas com o *engagement*, na quinta, questões sobre *timelessness* e por fim na sexta parte foram colocadas questões acerca da criatividade.

Relativamente à aplicação do questionário, recorremos à nossa rede de contactos e convidámos algumas pessoas a participar no estudo. Um dos requisitos para o preenchimento do instrumento era que em cada uma das funções existissem pelo menos 5 colaboradores, de modo a garantir a variância do grupo, o que faz da amostra deste estudo uma amostra de conveniência.

Os participantes preencheram individualmente os questionários, 75 dos quais em formato papel/lápis e 125 em formato *on-line* através do *software Google Forms*. Após a recolha dos dados, utilizámos o programa estatístico IBM SPSS 20.0 para fazer a análise dos mesmos.

## Medidas

*Motivação Intrínseca*. Os itens relativos à motivação intrínseca foram respondidos numa escala de *Likert* de sete pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente) onde os participantes tinham de avaliar o que os motiva no trabalho. Estes itens,

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A – Questionário do estudo

num total de 8, foram retirados do questionário de Grant (2008) e têm como exemplos: “Estou motivado porque procuro beneficiar os outros com o meu trabalho”; “Estou motivado porque quero ajudar os outros com o meu trabalho”; “Estou motivado porque gosto de criar um impacto positivo nos outros” ( $\alpha=.89$ ).

*Engagement.* No que respeita ao *engagement* foi utilizado o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2003) esta escala de autorrelato é constituída por 9 itens distribuídos por 3 subescalas, que avaliam o vigor (3 itens), que coloca questões como: “Sinto-me cheio de energia no trabalho”; a dedicação (3 itens), que aborda questões como: “Sinto que o meu trabalho me inspira”; e a absorção (3 itens), que compreende questões como: “Sinto-me feliz quando trabalho intensamente” ( $\alpha=.96$ ). Estes foram respondidos numa escala de sete pontos, que varia de 0 (Nunca) a 6 (Sempre).

*Timelessness.* Em relação ao *timelessness* utilizou-se o questionário desenvolvido por Clark & Watson (1995) e DeVellis (1991) que é respondido numa escala de 5 pontos, variando de 1 (Nunca ou quase nunca) a 5 (Sempre ou quase sempre). Os 15 itens presentes no mesmo dizem respeito aos quatro critérios do *timelessness* (imersão, distorção do tempo, mestria e transcendência). Relativamente à imersão encontram-se 4 itens como: “Concentro-me intensamente no meu trabalho”; “Estou completamente envolvido no meu trabalho”. Os itens (4) relativos à distorção do tempo são por exemplo: “Quando estou a trabalhar, perco totalmente a noção do tempo”; “Quando estou a trabalhar não me dou conta do tempo a passar”. Para medir a dimensão da mestria (3 itens) foram utilizados itens como: “Tenho uma sensação de mestria naquilo que faço”; “Sinto-me confiante acerca do meu desempenho”. Por fim, os itens relativos à transcendência (4 itens) são por exemplo: “Quando estou a trabalhar sinto que contribuo para algo maior que mim próprio”; “Sinto que o meu trabalho é um meio para uma causa maior” ( $\alpha=.92$ ).

Apesar de esta escala de *timelessness* ser constituída por 4 subescalas, vamos tratá-la como apenas uma agregada, uma vez que neste estudo avaliamos o *timelessness* como um todo.

*Criatividade.* No que respeita à criatividade foi utilizado o questionário de Amabile (1983) e Reiter-Palmon and Illies (2004), mais especificamente a escala de processo criativo, constituída por 11 itens, em que constam por exemplo: “Eu procuro informação em diferentes

fontes (e.g., memórias pessoais, outras experiências, documentação, internet, etc)”; “Eu retenho uma grande quantidade de informação da minha área de especialidade para usar no futuro” ou “Eu considero diferentes fontes de informação na geração de ideias”(α=.92). Estes itens são medidos numa escala de cinco pontos que varia de 1 (nunca) a 5 (Muito Frequentemente).

### *Análise Fatorial*

Para validar as medidas usadas, conduzimos uma análise fatorial com rotação *varimax* ao conjunto de itens que constituíam as escalas das variáveis em estudo. A partir desta análise foram retirados alguns itens das escalas originais devido à baixa saturação que apresentavam (0.4) e por saturarem em mais do que um fator. Por exemplo, na escala de motivação intrínseca foram retirados 4 itens (“Porque aprecio o trabalho que faço”; “Porque é divertido”; “Porque considero o meu trabalho cativante”; “Porque gosto daquilo que faço”), na escala de *engagement* retirou-se 1 item (“Envolve-me no trabalho”) e na escala de criatividade foram retirados 4 itens (“Eu perco algum tempo a tentar perceber a natureza do problema”; “Eu penso no problema em diferentes perspetivas”; “Eu decomponho o problema em várias partes para conseguir compreendê-lo melhor”; “Eu consulto uma vasta quantidade de informação”).

Esta análise fatorial demonstrou a existência de 7 fatores, com uma variância explicada de 74,19%. O primeiro fator corresponde ao índice de *engagement* e explica 16,66% da variância total. O segundo fator corresponde ao índice de criatividade e possui uma variância explicativa de 14,31%. O terceiro fator diz respeito à dimensão de distorção do tempo da escala de *timelessness* e explica 9,40% da variância. O quarto fator explica 9,18% e corresponde à dimensão da transcendência da escala de *timelessness*. O quinto fator refere-se ao índice de motivação intrínseca e tem uma variância explicativa de 8,84%. O sexto fator corresponde à dimensão de imersão do *timelessness* e explica 8,63% da variância. Por fim o sétimo fator corresponde à dimensão da mestria da escala de *timelessness* e explica 7,18% da variância total (ver Quadro 2).

Como referido anteriormente, a escala de *timelessness* apesar de ser composta por 4 dimensões distintas, é tratada como uma escala agregada, desta forma, e somando as variâncias explicativas associadas a cada uma das dimensões, podemos dizer que o *timelessness* explica 34,39% da variância total do modelo (α=.92).

Assim, podemos afirmar que todos estes itens saturam significativamente nos constructos que medem, o que suporta também a distintividade das nossas medidas.

## Quadro 2

*Análise Fatorial para as medidas de Motivação Intrínseca, Engagement, Timelessness e Criatividade*

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
	(E)	(C)	(T)	(T)	(M)	(T)	(T)
4.1. Sinto-me cheio de energia no trabalho.	.759						
4.2. Sinto-me forte e vigoroso no trabalho.	.777						
4.3. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.	.829						
4.4. Sinto que o meu trabalho me inspira.	.759						
4.5. Quando acordo de manhã, apetece-me vir trabalhar.	.791						
4.6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	.740						
4.7. Sinto-me orgulhoso do trabalho que faço.	.721						
4.8. Costumo imergir no trabalho.	.649						
11.5. Eu procuro informação em diferentes fontes (e.g., memórias pessoais, outras experiências, documentação, internet, etc).		.811					
11.6. Eu retenho uma grande quantidade de informação da minha área de especialidade para usar no futuro.		.769					
11.7. Eu considero diferentes fontes de informação na geração de ideias.		.812					
11.8. Eu procuro relacionar as soluções utilizadas em diferentes áreas.		.780					
11.9. Eu costumo gerar um número significativo de alternativas para um problema antes de escolher a solução final.		.655					
11.10. Eu tento fazer as coisas de forma diferente do convencional.		.655					
11.11. Eu perco algum tempo a procurar informação que me ajude a gerar novas ideias.		.738					
10.5. Quando estou a trabalhar, perco totalmente a noção do tempo.			.744				
10.6. Quando estou a trabalhar não me dou conta do tempo a passar.			.799				
10.7. Quando estou a trabalhar o tempo passa de forma diferente do normal.			.852				
10.8. Quando estou a trabalhar sinto que o tempo se altera (ou passa mais devagar ou mais rápido).			.806				
10.12. Quando estou a trabalhar sinto que contribuo para algo maior que mim próprio.				.681			

UM BOM MOMENTO PARA SI, UM GRANDE MOMENTO NO SEU TRABALHO

10.13. Sinto que o meu trabalho é um meio para uma causa maior.								.752
10.14. Sinto-me parte de um propósito maior.								.777
10.15. Sinto que contribuo para algo maior que apenas a minha empresa.								.699
2.1. Porque procuro beneficiar os outros com o meu trabalho.								.832
2.2. Porque quero ajudar os outros com o meu trabalho.								.800
2.3. Porque gosto de criar um impacto positivo nos outros.								.774
2.4. Porque é importante para mim fazer bem aos outros através do trabalho.								.679
10.1. Concentro-me intensamente no meu trabalho.								.579
10.2. Estou completamente absorvido no meu trabalho.								.833
10.3. Estou completamente imerso no meu trabalho.								.800
10.4. Estou completamente envolvido no meu trabalho.								.700
10.9. Tenho uma sensação de mestria naquilo que faço.								.523
10.10. Sinto-me confiante acerca do meu desempenho.								.788
10.11. Tenho a certeza acerca da minha capacidade para realizar bem o meu trabalho.								.726
<i>Eigenvalue</i>	5.663	4.864	3.195	3.121	3.006	2.933	2.443	
% Variância explicada	16.656	14.305	9.396	9.178	8.842	8.627	7.184	
Alpha de Cronbach	.93	.91	.88	.93	.88	.91	.80	

Nota: Cada um dos fatores corresponde às seguintes variáveis - (E) *Engagement*; (C) *Criatividade*; (T) *Timelessness*; (M) *Motivação Intrínseca*.

## IV. RESULTADOS

### *Análise Descritiva das Variáveis do Estudo*

No quadro 3 apresentamos as médias, os desvios-padrão e as correlações das variáveis em estudo.

A média da motivação intrínseca foi de 5.48 ( $DP=1.13$ ), o que significa que os colaboradores se sentem “moderadamente” motivados no desempenho das suas funções. A média do *engagement* foi de 4.07 ( $DP=1.01$ ), o que quer dizer que os colaboradores se sentem “frequentemente” *engaged* no seu trabalho. Em relação ao *timelessness* a média foi de 3.76 ( $DP=0.66$ ), quer isto dizer que os colaboradores experienciam “muitas vezes” *timelessness* durante o seu trabalho. Por fim, a média da criatividade foi de 3.76 ( $DP=0.72$ ), o que significa que os colaboradores vivenciam “frequentemente” momentos criativos.

No que respeita à análise das correlações, é possível verificar que a motivação intrínseca está positivamente associada ao *timelessness* ( $r=.52$ ,  $p <.01$ ), bem como o *engagement* ( $r=.61$ ,  $p <.01$ ). Podemos ainda constatar que o *timelessness* e a criatividade também estão positivamente associados ( $r=.60$ ,  $p <.01$ ).

### Quadro 3

#### *Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo*

<b>Variáveis</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Motivação Intrínseca	5.48	1.13	-		
2. <i>Engagement</i>	4.07	1.01	0.55**	-	
3. <i>Timelessness</i>	3.76	0.66	0.52**	0.61**	-
4. Criatividade	3.76	0.72	0.36**	0.37**	0.60**

Nota: M = média; DP = desvio-padrão

\*\*  $p < 0.01$

### *Análise das Hipóteses*

De forma a testar as hipóteses postuladas neste estudo realizou-se uma análise multinível (Heck, Thomas & Tabata, 2010). Este tipo de análise é o mais adequado quando se pretende analisar uma amostra agregada em diferentes categorias e se tem em consideração a variabilidade entre elas. A análise multinível torna-se pertinente quando queremos, por

exemplo, analisar as diferenças ao nível dos diferentes departamentos ou equipas de uma organização (Costa, Graça, Marques-Quinteiro, Santos, Caetano & Passos, 2013).

No caso deste estudo a análise multinível permite-nos perceber de que forma é que a variância do *timelessness* é explicada pelas nossas variáveis preditoras, neste caso a motivação intrínseca e o *engagement*, nos 40 grupos diferentes presentes na amostra deste estudo.

Relativamente à hipótese 1 verificou-se que a motivação intrínseca está significativamente relacionada com o *timelessness* ( $\gamma = 0.11$ ; DP = 0.03;  $p < .01$ ), ou seja, quanto mais intrinsecamente motivados estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de experienciarem *timelessness*. Assim sendo a hipótese 1 foi confirmada.

No que diz respeito à hipótese 2 verificou-se que o *engagement* também está significativamente relacionado com o *timelessness* ( $\gamma = 0.33$ ; DP = 0.04;  $p < .01$ ), quer isto dizer que quanto mais *engaged* estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, mais experiências de *timelessness* vivenciam. Desta forma, podemos afirmar que a segunda hipótese foi confirmada. Em relação à terceira e última hipótese, verificou-se que o *timelessness* está significativamente relacionado com a criatividade ( $\gamma = 0.64$ ; DP = 0.06;  $p < .01$ ), ou seja podemos afirmar que quanto mais os colaboradores experienciarem *timelessness* no desempenho das suas funções, maior o número de ideias criativas geradas pelos mesmos, assim a hipótese 3 também foi confirmada (ver Quadro 4).

Em suma, todas as hipóteses que nos propusemos a testar foram confirmadas, o que se traduz graficamente no modelo representado na figura 2.

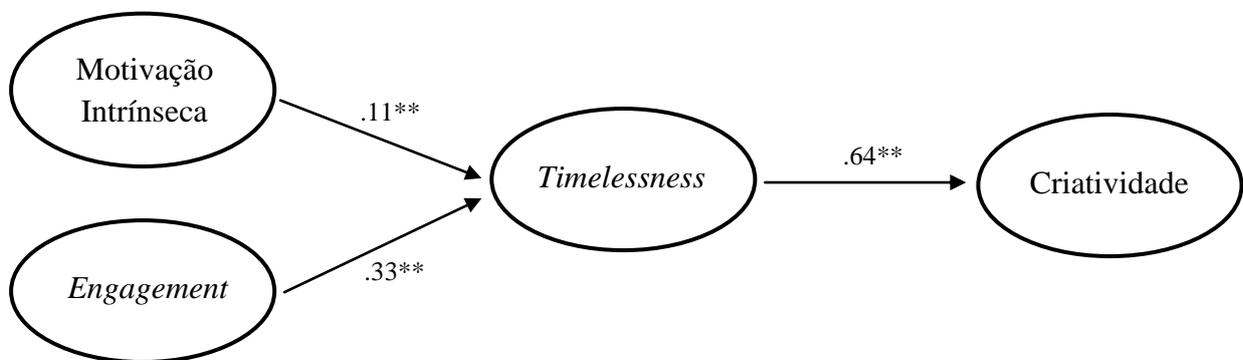
Quadro 4

Análise Multinível de *Timelessness* e Criatividade

	<i>Timelessness</i>		Criatividade
<i>Intercept</i>	3.77**(0.05)	1.84**(0.18)	1.35**(0.23)
Motivação	-	0.11**(0.03)	-
<i>Engagement</i>	-	0.33**(0.04)	-
<i>Timelessness</i>	-	-	0.64**(0.06)
-2 x log likelihood	335.150	271.287	315.538
AIC	341.150	285.287	325.538
g.l.	3	7	5

Nota: Desvios Padrão entre parêntesis  
 \*\*  $p < 0.01$

Figura 2. Efeitos da motivação intrínseca e do *engagement* no *timelessness* e efeito do *timelessness* na criatividade.



## V. DISCUSSÃO

### *Discussão dos Resultados*

Neste estudo tentámos colmatar uma lacuna da investigação relativamente ao *timelessness*, nomeadamente a escassez de trabalho empírico nesta área. Para isso testámos o impacto do *timelessness* num contexto real de trabalho, tendo por base o modelo teórico de Mainemelis (2001). Outro dos objetivos deste estudo foi explorar os fatores que têm influência no *timelessness* e que explicam a sua variância.

Um destes fatores é a motivação intrínseca, que se demonstrou positivamente correlacionada com o *timelessness*, o que confirma a nossa primeira hipótese teórica e vem na linha do que defendem autores como Collins e Amabile (1999), Csikszentmihalyi (1990), Deci e Ryan (1985) e Mainemelis (2001), uma vez que todos eles afirmam que a motivação intrínseca é um elemento fundamental para que o *timelessness* ocorra.

Outro dos fatores que nos propusemos a testar foi o *engagement*, pois de acordo com Mainemelis (2001), é mais provável que os colaboradores vivenciem uma experiência de *timelessness* num contexto organizacional de intenso *engagement*. Esta evidência veio a confirmar-se, ou seja quanto mais *engaged* estiverem os colaboradores no desempenho das suas funções, mais facilmente experienciam *timelessness*. Isto pode ser ainda sustentado, pelo facto de que quando os colaboradores estão realmente envolvidos e entusiasmados nas tarefas que têm de desempenhar, maior a propensão para ficarem imersos, perderem a noção do tempo e dedicarem-se exclusivamente ao que têm em mãos (Bakker, 2009; Bakker & Leiter, 2010).

Um dos efeitos práticos do *timelessness* que nos propusemos a testar, foi o seu efeito na criatividade, o que se veio a demonstrar significativamente positivo, isto é, quanto mais os colaboradores experienciarem *timelessness* no desempenho das suas funções, maior o número de ideias criativas geradas pelos mesmos. Este facto é justificado pela perda de noção do tempo e do *self*, característicos de uma experiência de *timelessness*, que fazem com que o colaborador deixe o seu pensamento divergir, não tenha medo de falhar, de explorar “novos caminhos”, nem de críticas que possam surgir relativamente ao seu trabalho (Deci & Ryan, 1985; Nicherson, 1999; Amabile, 1996).

Assim sendo, todas as hipóteses deste estudo foram confirmadas. O que nos leva a concluir que tanto a motivação intrínseca como o *engagement* são fatores importantes, se não

mesmo essenciais para que os colaboradores possam experienciar *timelessness* e por sua vez potenciarem a sua criatividade.

Para além da confirmação de todas as hipóteses mostrámos ainda que o *timelessness* é uma experiência transversal, ou seja, o facto dos participantes deste estudo terem funções diferentes, permite-nos aferir que o *timelessness* ocorre independentemente da função, atividades ou tarefas de cada um.

### *Limitações e Estudos Futuros*

Apesar dos contributos deste estudo, existem também algumas limitações. Um dos principais obstáculos com que nos deparámos ao realizar este trabalho foi a acessibilidade à amostra, uma vez que para garantir a variância do *timelessness* eram necessários pelo menos cinco colaboradores por função. O que nos levou por vezes a ter de rejeitar alguns possíveis participantes pelo facto de na função dos mesmos não existirem cinco pessoas. Em estudos futuros recomendamos que se alargue o número de participantes por função de modo a aumentar a variância explicada pelo modelo. Seria também interessante uma abordagem longitudinal, uma vez que neste estudo os dados foram recolhidos em apenas um momento.

Outra das limitações desta investigação é o facto de o *timelessness* não ser um estado que é diretamente observável pelos investigadores, e de certa forma, nem mesmo os próprios quando estão a experienciá-lo estão plenamente conscientes deste estado (Gardner, 1997; Mainemelis, 2001). Pode ainda referir-se que o *timelessness* por si só ou isolado, não tem qualquer valor, ou seja, é um estado que tem efeitos num determinado comportamento, neste estudo específico, no aumento da criatividade.

Em estudos futuros sugerimos que se introduzam novos fatores no modelo de *timelessness* que permitam explicar mais a sua variância, e por outro lado ver que fatores é que podem inibir a ocorrência desta experiência. Será interessante também testar o efeito do *timelessness* noutros comportamentos, para além da criatividade, pois consideramos que existe uma grande probabilidade desta experiência ter efeitos bastante positivos, por exemplo, ao nível do desempenho e da satisfação.

De acordo com Goffee e Jones (1996, 1998) a cultura organizacional tem efeitos profundos na forma como os ambientes de trabalho são organizados em termos espaciais e temporais. Em estudos futuros seria interessante investigar de que forma é que o *timelessness* é facilitado pela configuração temporal e espacial das empresas. Por exemplo, se ocorre mais frequentemente num emprego com um horário tradicional das 9h às 17h, se num com horários

flexíveis; ou se os colaboradores vivenciam mais o *timelessness* em ambiente de *open space* ou quando trabalham em salas isoladas. Assim surge uma questão pertinente: “Como podem as empresas configurar os seus ambientes organizacionais de forma a os colaboradores experienciarem *timelessness* durante o seu dia de trabalho?”. Segundo Mainemelis (2001) esta questão deve ser respondida integrando diferentes perspectivas, nomeadamente, de tempo e cultura organizacional (e.g., Goffee & Jones, 1996, 1998) e dimensões sócio estruturais de tempo de trabalho (e.g., Perlow, 1998, 1999).

Em suma, acreditamos que a investigação ao nível do *timelessness* ainda pode ser bastante explorada e que terá efeitos práticos muito positivos para os colaboradores e para as organizações.

### *Implicações Práticas*

Nos dias de hoje as empresas têm cada vez mais a necessidade de aproveitar e potenciar o tempo para dar resposta a um mercado cada vez mais competitivo. Com a crescente concorrência e competência das empresas à nossa volta, é urgente desenvolver mecanismos que permitam aos colaboradores terem o máximo desempenho nas suas funções, seja ao nível da criatividade, ou de outro comportamento, no mínimo de tempo possível. Assim, e sendo o *timelessness* um momento em que o tempo é aproveitado e potenciado ao máximo, e com efeitos comprovados muito positivos, as empresas podem vir a beneficiar bastante se potenciarem a ocorrência de experiências de *timelessness* aos seus colaboradores.

A nível individual também já vimos que o *timelessness* tem implicações práticas bastante benéficas, pois é das experiências mais agradáveis e gratificantes que se pode ter no local de trabalho (Csikszentmihalyi, 1990; Mainemelis, 2001; Massimini & Delle Fave, 2000). Atendendo a esta linha de pensamento, podemos inferir que se as empresas investirem na promoção do *timelessness* vão também estar a investir para a criatividade, satisfação e potencial aumento da produtividade dos seus colaboradores. Mas para isto, e como comprova este estudo, há que ter em conta os precedentes do *timelessness*, como é o caso da motivação e do *engagement*, e desenvolver mecanismos e estratégias para aumentar estas duas variáveis. Algumas destas estratégias podem ser, por exemplo, aliar esforços e estratégia, dar *empowered*, promover o trabalho em equipa e a colaboração, ajudar os colaboradores no seu crescimento e desenvolvimento profissional ou providenciar suporte e reconhecimento quando apropriado (Markos & Sridevi, 2010).

Finalmente o *timelessness* é uma experiência que tende a recriar-se, e a reforçar ao longo do tempo os benefícios de trabalhar num contexto de atenção focada e de afeto positivo (Gardner, 1993). Para além disto, sendo a experiência de *timelessness* altamente gratificante e intrinsecamente motivadora os colaboradores vão tentar repetir o mais possível este estado, mesmo que para isso tenham de ficar mais horas depois do horário laboral, para que possam ficar imersos nas tarefas que têm em mãos, sem a pressão habitual do ambiente de trabalho (Amabile et al., 2002; Mainemelis, 2001; Pinchot, 1985).

## VI. CONCLUSÃO

É reconhecido o papel preponderante que o tempo tem nas nossas vidas nos dias de hoje, seja no trabalho, seja em família ou com amigos. Cada vez mais tentamos gerir as 24 horas do dia de modo a conseguirmos fazer tudo o que há para fazer e se possível conciliar a esfera pessoal e profissional, de modo que não entrem em conflito. Ou seja, tentamos ao máximo “despachar” o que há para fazer no trabalho, para que não tenhamos de retirar tempo, àquele que é destinado para outros campos da nossa vida. Para isso é preciso, por vezes, fazer um grande esforço e concentrarmo-nos durante o horário laboral para cumprir todas as funções, tarefas e atividades que há para realizar num determinado prazo. Contudo se durante este tempo estivermos a experienciar *timelessness* esse esforço, passa de esforço, a algo extremamente agradável e em que o tempo é aproveitado e potenciado da melhor forma possível. Uma vez que, durante uma experiência de *timelessness* estamos completamente focados e absorvidos a fazer o que temos para fazer e a nossa atenção está totalmente investida no nosso trabalho, a ponto de nos esquecermos, temporariamente, dos problemas, de nós próprios, e até do próprio passar do tempo (Mainemelis, 2005).

Embora pouco explorado o *timelessness* tem efeitos práticos muito positivos, nomeadamente ao nível da criatividade como foi demonstrado neste estudo. Mas tal como vimos, para que os colaboradores possam experienciar estes momentos, as empresas devem promover a motivação intrínseca e o *engagement* no contexto organizacional.

Concluído o presente estudo esperamos ter estimulado a curiosidade e o interesse das empresas para querem usufruir das potencialidades do *timelessness*, bem como o interesse de investigadores futuros, para desenvolver este tema.

## REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M. (1983a). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–376.
- Amabile, T. M. (1983b). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1988a). A model of organizational innovation. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1988b). From individual creativity to organizational innovation. In K. Gronhaug & G. Kaufman (Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: Introduction. In A.B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 1-9). NY: Psychology Press.
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes In Work Organizations. *Academy of Management Review*, 26, 566-585.
- Bluedorn, A. C. & Denhardt, R. B. (1988). Time and organizations. *Journal of Management*, 14, 299-320.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7, 309-319.
- Collins, M. A., & Amabile, T. M. (1999). Motivation and creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 297–312). New York: Cambridge University Press.
- Conte, J. M., Landy, F. J., & Mathieu, J. E. 1995. Time urgency - conceptual and construct development. *Journal of Applied Psychology*, 80, 178-185.
- Costa, P., Graça, A. M., Marques-Quinteiro, P., Santos, P., Caetano, A. & Passos, A. (2013). Multilevel Research in the Field of Organizational Behavior: An Empirical Look at 10 Years of Theory and Research. *Sage Open*, 3(3) 1-17.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and intrinsic rewards. *Journal of Humanistic Psychology*, 15(3), 41-63.
- Csikszentmihalyi, M. (1978). Intrinsic rewards and emergent motivation. In M.R. Lepper and D. Greene (Eds.), *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation* (pp. 205–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY: Harper Perennial.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. In R.M. Streets & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behaviour* (pp. 44-57). New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in Human Behavior*. NY: Plenum.
- Denhardt, R. B. (1986). *Time and consciousness in organizational life*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dewey, J. (1934). *Art as experience*. New York: Minton, Balch, & Company.
- Eco, U. (1994). *Six walks in the fictional woods*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fraisse, P. (1984). Perception and estimation of time. *Annual Review of Psychology*, 35, 1-36.
- Fraser, J. T. (1986). The many dimensions of time and mind: An epistemic jigsaw puzzle game. In J. T. Fraser (Ed.), *Time and mind: Interdisciplinary issues: The study of time*, 6, 1-14. Madison, CT: International Universities Press.
- Fraser, J. T. (1996). Time and the origin of life. In J. T. Fraser & M. P. Soulsby (Eds), *Dimensions of time and life: The study of time*, 7, 3-17. Madison, CT: International Universities Press.
- Gardner, H. (1993). *Creating minds*. NY: Basic Books.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605–622.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 134-148.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Halpern, M, & Christie, T. L. (1996). Time: A tripartite sociotemporal model. In J. T. Fraser & M. P. Soulsby (Eds.), *Dimensions of time and life: The study of time*. 8, 187-198. Madison, CT: International Universities Press.
- Hartocollis, P. (1983). *Time and timelessness: A psychoanalytic inquiry into the varieties of temporal experience*. Madison, CT: International Universities Press.
- Hassard, J. 1991. Aspects of time in organizations. *Human Relations*. 44, 105-125.
- Heck, R. H., Thomas, S. L. & Tabata, L. N. (2010). *Multilevel and longitudinal modeling with IBM SPSS*. New York: Routledge.

- Hicks, R. E., Miller, G. W., & Kinsbourne, M. (1976). Prospective and retrospective judgments of time as a function of amount of information processed. *American Journal of Psychology*, 89, 719-730.
- Isen, A. M. (1999). On the relationship between affect and creative problem solving. In S. W. Russ (Ed.), *Affect, creative experience, and psychological adjustment*: 3-17. PA: Brunner/Mazel.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. In D. A. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning of development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lepper, M. R. & Greene, D. (1978). *The hidden cost of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the overjustification hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 548-565.
- Mainemelis, C. (2002). Time and timelessness: Creativity in (and out of) the temporal dimension. *Creativity Research Journal*, 14, 227-238.
- Mainemelis, C. (2005). An empirical examination of timelessness and creativity. Paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management*, Honolulu.
- Mainemelis, C. (2013). *Play, Flow and Timelessness*. Manuscrito não publicado, ALBA Graduate Business School, Greece.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. India.
- Maslach, C. & M.P. Leiter (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Massimini, F., & Carli, M. (1988). The systematic assessment of flow in daily experience. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*: 266-287. New York: Cambridge University Press.
- Massimini, F., & Delle Fave, A. (2000). Individual development in a bio-cultural perspective. *American Psychologist*, 55, 24-33.
- Maturana, H. R. 1995. *On the nature of time*. Santiago, Chile: Instituto de Terapia Cognitiva.
- May, R. (1994). *The courage to create*. NY: Norton. (Originally published 1975).
- McGraw, K. (1978). The detrimental effects of reward on performance: A literature review and a prediction model. In M. Lepper & D. Greene (Eds.), *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation* (pp. 33-60). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mitchon, J. A. (1990). Implicit and explicit representations of time. In R. A. Block (Ed), *Cognitive models of psychological time*: 37-58. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Nicherson, R. S. (1999). Enhancing creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*: 392-430. New York: Cambridge University Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Ornstein, R. E. (1970). *On the experience of time*. New York: Penguin.
- Ornstein, R. E. (1986). *The psychology of consciousness*. New York: Penguin.
- Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43: 328-357.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44: 57-81.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Perennial Library.
- Pöppel, E. (1988). *Mindworks: Time and conscious experience*. (Translated by Tom Artin) Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15: 55–77.
- Runco, M. A. (1999). Divergent thinking. In M. A. Runco, & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity, vol. 1* (pp: 577-582). San Diego, CA: Academic Press.
- Russ, S. W. (1993). *Affect and creativity: The role of affect and play in the creative process*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Russ, S. W. (Ed., 1999a). *Affect, creative experience, and psychological adjustment*. Philadelphia, PA: Brunner/Mazel.
- Russ, S. W. (1999b). Play, affect, and creativity: Theory and research. In S. W. Russ (Ed.), *Affect, creative experience, and psychological adjustment* (pp: 57-75). PA: Brunner/Mazel.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale*. Preliminary Manual [Version 1, November 2003]. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607.
- Sturges, J. (2013). A matter of time: Young professionals' experience of long working hours. *Work, Employment & Society*, 27: 343–359.
- Vroon, P. A. (1970). Effects of presented and processed information on duration experience. *Acta Psychologica*, 34: 115-121
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Harcourt Brace.
- Waller, M. J., Conte, J., Gibson, C., & Carpenter, M. 2001. The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26: 586–600.
- Zakay, D., Nitzan, D., & Glicksohn, J. (1983). The influence of task difficulty and external time on subjective time estimation. *Perception and Psychophysics*, 34: 451-456
- Zakay, D., & Tsal, Y. (1989). Awareness of attention allocation and time estimation accuracy. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 27: 209-210.

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Questionário do estudo**

## QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo recolher a sua opinião sobre diversos aspetos relacionados com a sua função. Não há respostas certas ou erradas, será apenas considerada a sua opinião pessoal.

Toda a informação recolhida é anónima e confidencial. Os dados serão exclusivamente utilizados no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISCTE-IUL.

Duração: **10 minutos**

Sexo: Feminino  Masculino

Idade: \_\_\_\_\_

Quantos anos tem de experiência profissional?

Menos de 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	15 a 20 anos	20 a 25 anos	25 a 30 anos	Mais de 30anos

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo desempenha a sua atual função? \_\_\_\_\_

**1. Pensando nas funções que desempenha atualmente, pedimos-lhe que se posicione numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) relativamente às seguintes 3 afirmações:**

1.1 Sinto que o meu trabalho é aborrecido.

Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.2. Recebo informação regular sobre o meu desempenho.

Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.3. Considero o meu trabalho muito complexo.

Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

2. Os itens seguintes procuram avaliar a sua motivação. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Sinto-me motivado...

2.1. Porque procuro beneficiar os outros com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.2. Porque quero ajudar os outros com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.3. Porque gosto de criar um impacto positivo nos outros.	1	2	3	4	5	6	7
2.4. Porque é importante para mim fazer bem aos outros através do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.5. Porque aprecio o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
2.6. Porque é divertido.	1	2	3	4	5	6	7
2.7. Porque considero o meu trabalho cativante.	1	2	3	4	5	6	7
2.8. Porque gosto daquilo que faço.	1	2	3	4	5	6	7

**3. Segue-se um conjunto de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis em relação à empresa onde trabalha. Pense nos seus próprios sentimentos acerca da sua empresa e escolha para cada item, uma das sete alternativas:**

Discordo Muito	Discordo Moderadamente	Discordo um Pouco	Nem discordo nem concordo	Concordo um Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito
1	2	3	4	5	6	7

3.1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
3.3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3.5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**4. Para cada uma das afirmações que se seguem selecione a opção que melhor demonstre como se sente no seu trabalho. Utilize a seguinte escala (0 a 6):**

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4	5	6

4.1. Sinto-me cheio de energia no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4.2. Sinto-me forte e vigoroso no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4.3. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4.4. Sinto que o meu trabalho me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
4.5. Quando acordo de amanhã, apetece-me vir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4.6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
4.7. Sinto-me orgulhoso do trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6

4.8. Costumo imergir no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4.9. Envolve-me no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6

**5. Pense na autonomia que a sua empresa lhe proporciona e selecione, numa escala de 1 a 5 o seu grau de concordância para cada uma das afirmações.**

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

5.1. A minha empresa dá-me uma considerável independência e liberdade na forma como desempenho a minha função.	1	2	3	4	5
5.2. A minha empresa dá-me a responsabilidade de decidir como e quando desempenho as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
5.3. A minha empresa dá-me a oportunidade de ter iniciativa própria e de gerir a progressão do meu trabalho.	1	2	3	4	5
5.4. A minha empresa não me permite ter uma “voz” sobre quando e como o meu trabalho é feito.	1	2	3	4	5

**6. Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos da sua relação com a sua chefia. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):**

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

6.1. A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.2. A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências.	1	2	3	4	5	6	7
6.3. A minha chefia mantém-se informada sobre o que sentem e pensam os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
6.4. A minha chefia encoraja os colaboradores a participar nas decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7

6.5. A minha chefia elogia os bons desempenhos.	1	2	3	4	5	6	7
6.6. A minha chefia incentiva os colaboradores a falar sempre que discordem de alguma decisão.	1	2	3	4	5	6	7
6.7. A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões.	1	2	3	4	5	6	7
6.8. A minha chefia recompensa-me pelo bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

**7. Para cada uma das afirmações, assinale o seu grau de concordância face às suas experiências de trabalho. Utilize a seguinte escala (1 a 5):**

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

7.1. As exigências da minha família interferem com as atividades relacionadas com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
7.2. Tenho de adiar coisas no trabalho devido às horas a que tenho de estar em casa.	1	2	3	4	5
7.3. As coisas que quero fazer no trabalho não são feitas devido às exigências da minha família.	1	2	3	4	5
7.4. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades no trabalho (como chegar ao trabalho a horas, realizar as tarefas diárias e trabalhar depois da hora de saída).	1	2	3	4	5
7.5. As pressões relacionadas com a minha família interferem na minha capacidade de realizar deveres relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5

**8. Para cada uma das afirmações que se segue assinale o seu grau de concordância. Utilize a seguinte escala (1 a 4):**

Totalmente Falso	Falso	Verdadeiro	Totalmente Verdadeiro
1	2	3	4

8.1. Não tenho tempo para terminar as minhas tarefas.	1	2	3	4
8.2. Ando sempre a “correr” para conseguir terminar as minhas tarefas.	1	2	3	4
8.3. Tenho muito tempo disponível.	1	2	3	4

**9. Seguem-se um conjunto de afirmações sobre o seu trabalho. Assinale até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação.**

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

O meu trabalho:

9.1. Requer muita variedade de competências.	1	2	3	4	5	6	7
9.2. Permite-me trabalhar sozinho e realizar o meu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.3. Está organizado de forma a que eu tenha, frequentemente, a oportunidade de seguir trabalhos ou projetos do princípio ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
9.4. Providencia feedback acerca da qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.5. É relativamente importante nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
9.6. Dá-me oportunidades para ser independente e livre na forma como trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.7. Dá-me oportunidade de fazer inúmeras coisas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
9.8. Permite-me saber até que ponto eu estou a fazer bem as coisas.	1	2	3	4	5	6	7
9.9. É muito significativo ou importante tendo em conta a realidade da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
9.10. Dá-me oportunidade para pensar e agir de forma independente.	1	2	3	4	5	6	7
9.11. Permite-me gerir uma grande variedade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.12. Está organizado de forma a que eu possa terminar um trabalho que comece.	1	2	3	4	5	6	7
9.13. Tenho sempre a sensação que sei se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.14. Está organizado de forma a que tenha hipótese de fazer o trabalho do princípio ao fim (i.e., possibilidade de fazer todo o trabalho).	1	2	3	4	5	6	7

9.15. É um local de trabalho onde uma enorme quantidade de pessoas pode ser afetada em função da forma como correr o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

**10. Indique com que frequência ocorre as seguintes afirmações. Utilize a escala de 1 a 5 abaixo apresentada.**

Nunca ou quase nunca	Algumas vezes	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre ou quase sempre
1	2	3	4	5

10.1. Concentro-me intensamente no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10.2. Estou completamente absorvido no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10.3. Estou completamente imerso no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10.4. Estou completamente envolvido no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10.5. Quando estou a trabalhar, perco totalmente a noção do tempo.	1	2	3	4	5
10.6. Quando estou a trabalhar não me dou conta do tempo a passar.	1	2	3	4	5
10.7. Quando estou a trabalhar o tempo passa de forma diferente do normal.	1	2	3	4	5
10.8. Quando estou a trabalhar sinto que o tempo se altera (ou passa mais devagar ou mais rápido).	1	2	3	4	5
10.9. Tenho uma sensação de mestria naquilo que faço.	1	2	3	4	5
10.10. Sinto-me confiante acerca do meu desempenho.	1	2	3	4	5
10.11. Tenho a certeza acerca da minha capacidade para realizar bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5
10.12. Quando estou a trabalhar sinto que contribuo para algo maior que mim próprio.	1	2	3	4	5
10.13. Sinto que o meu trabalho é um meio para uma causa maior.	1	2	3	4	5
10.14. Sinto-me parte de um propósito maior.	1	2	3	4	5
10.15. Sinto que contribuo para algo maior que apenas a minha empresa.	1	2	3	4	5

**11. No seu trabalho, em que medida se envolve nas seguintes ações para realizar uma tarefa ou resolver um problema? Posicione-se numa escala de 1 (nunca) a 5 (muito frequentemente).**

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito Frequentemente
1	2	3	4	5

11.1. Eu perco algum tempo a tentar perceber a natureza do problema.	1	2	3	4	5
11.2. Eu penso no problema em diferentes perspetivas.	1	2	3	4	5
11.3. Eu decompouho o problema em várias partes para conseguir compreendê-lo melhor.	1	2	3	4	5
11.4. Eu consulto uma vasta quantidade de informação.	1	2	3	4	5
11.5. Eu procuro informação em diferentes fontes (e.g., memórias pessoais, outras experiências, documentação, internet, etc).	1	2	3	4	5
11.6. Eu retenho uma grande quantidade de informação da minha área de especialidade para usar no futuro.	1	2	3	4	5
11.7. Eu considero diferentes fontes de informação na geração de ideias.	1	2	3	4	5
11.8. Eu procuro relacionar as soluções utilizadas em diferentes áreas.	1	2	3	4	5
11.9. Eu costumo gerar um número significativo de alternativas para um problema antes de escolher a solução final.	1	2	3	4	5
11.10. Eu tento fazer as coisas de forma diferente do convencional.	1	2	3	4	5
11.11. Eu perco algum tempo a procurar informação que me ajude a gerar novas ideias.	1	2	3	4	5

**MUITO OBRIGADO!**