

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Nem sempre o tempo que se perde é tempo perdido - variáveis contextuais na
experiência de *Timelessness*

Fátima Celeste dos Ramos Pestana

Dissertação submetida como requisito parcial para a 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

Nem sempre o tempo que se perde é tempo perdido

Nem sempre o tempo que se perde é tempo perdido



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Nem sempre o tempo que se perde é tempo perdido - variáveis contextuais na
experiência de *Timelessness*

Fátima Celeste dos Ramos Pestana

Dissertação submetida como requisito parcial para a 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

Dedico esta dissertação à minha querida mãe que, ao longo de todos estes anos de percurso acadêmico, me apoiou incondicionalmente e me deu força para subir mais alto.

Quem me ensinou que não há caminho sem luta.

Quem celebrou comigo os momentos de vitória e me levantou nos momentos mais complicados.

Por ser para mim, um verdadeiro exemplo de responsabilidade, integridade e persistência.

Agradecimentos

Chegando a esta etapa conclusiva, gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou outra, contribuíram para atingir esta meta.

Aos meus pais, por todo o esforço que fizeram para que isto se tornasse possível, pela compreensão e apoio incondicional ao longo de todos estes anos académicos.

Aos meus irmãos, pelas palavras de incentivo e por sempre acreditarem que seria capaz até ao fim.

Às minhas amigas Joana Cruz, Susana Silva Dias, Miriam Silva, Madalena Ferreira e Catarina Velez, por todos os momentos que passámos juntas ao longo destes anos de faculdade que serão certamente inesquecíveis. Por neste percurso, se terem tornado meu ponto de abrigo. Obrigada pela vossa amizade, apoio, força e paciência!

Ao Gonçalo Moura pela amizade, companheirismo, compreensão e sobretudo por todos os momentos de risada sem limites. Por estares sempre presente e me ajudares a crescer todos os dias.

Aos meus amigos *#osdocostume*, João Maria Pingo, Nuno Martins e Fábio Afonso que acompanharam de perto todo este processo. Obrigada pelo carinho e amizade, e sobretudo pelos momentos de diversão e de humor sem fim, que foram importantes ao longo desta jornada.

Um agradecimento muito especial à minha grande amiga e companheira de trabalho Joana Franco, pois sem ela nada disto teria sido possível. Foi quem me deu força e quem mais me incentivou ao longo de todos estes meses para continuar, quase que me “obrigando” a nunca desistir. Obrigada pelos momentos de diversão que me proporcionaste nas nossas “pausas” de trabalho, pela tua amizade, carinho, e acima de tudo pela paciência (que foi muito precisa!). Ao longo deste processo nasceu uma grande amizade.

Um outro agradecimento muito especial à minha irmã e melhor amiga Mariela Pestana, que mesmo distante, é o meu principal ponto de abrigo, a minha base de equilíbrio. Pela sua disponibilidade, ajuda e pelo seu amor, que me deu sempre força para atingir todos

Nem sempre o tempo que se perde é tempo perdido

os meus objetivos de vida. Porque é e sempre foi um exemplo para mim enquanto pessoa e de profissional.

Por fim, e não menos importante, agradeço ao Prof. Doutor Aristides Ferreira, orientador da dissertação de mestrado, pelo apoio, compreensão, paciência e positivismo que sempre transmitiu ao longo deste último ano. Agradeço ainda a sua disponibilidade e tempo que generosamente dedicou ao acompanhamento deste trabalho.

Resumo

O presente estudo pretende dar um contributo à literatura do *Timelessness*, que se refere a uma experiência em que um indivíduo se envolve intensamente numa atividade/tarefa atrativa. Com base nos pressupostos teóricos de Mainemelis (2001), este estudo teve como objetivos testar empiricamente as variáveis a autonomia e o suporte do supervisor enquanto potenciadoras de uma experiência de *Timelessness*, assim como testar os efeitos desta experiência na criatividade. Para tal, foram distribuídos questionários a colaboradores de 35 empresas sediadas em Portugal, pertencentes a 40 funções diferentes (n=200). Consistente com as nossas hipóteses, este estudo comprovou empiricamente o esperado: a autonomia e o suporte do supervisor estão positivamente relacionadas com o aumento das experiências de *Timelessness* no trabalho, e quanto maiores forem as experiências do *Timelessness*, maior é a criatividade dos colaboradores.

Palavras-chave: *Timelessness*, autonomia, criatividade, suporte do supervisor

PsycINFO: 3660 Organizational Behavior

Abstract

This study aims to contribute for the literature about *Timelessness*, which refers to the experience of intense engrossment in attractive work activities. Based on the theoretical assumptions of the study of Mainemelis (2001), this study intends to give an empirical evidence about the effects of contextual conditions, autonomy and support supervision in *Timelessness* experience, as well as the effects of *Timelessness* in organizational creativity. We measure this hypothesis through a questionnaire applied to workers with several tasks, from 35 different companies in Portugal (n=200). Consistent with our hypothesis, this study reveals that autonomy and support supervision enhance the *Timelessness* experience and also that this experience has a big effect in the workers creativity.

Key-words: *Timelessness*, autonomy, creativity, support supervision

PsycINFO: 3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	3
1. O Tempo	3
2. A experiência de <i>Timelessness</i>	4
2.1 As dimensões do <i>Timelessness</i>	7
3. Os fatores do contexto organizacional com influência no <i>Timelessness</i>	8
3.1 A Autonomia	9
3.2 O Suporte do Supervisor	10
4. Os efeitos do <i>Timelessness</i> na Criatividade	11
5. Objetivos e Modelo do Estudo	13
Capítulo II – Método	15
1. Participantes	15
2. Instrumento e Medidas	17
2.1 Análise Fatorial	19
3. Procedimento.....	22
Capítulo III – Resultados	23
1. Descrição dos Resultados	23
Capítulo IV – Discussão Geral	26
1. Discussão dos Resultados	26
2. Limitações e estudos futuros	27
3. Implicações Práticas	29
Conclusão	31

Referências Bibliográficas	32
Anexos	36
Anexo A – Questionário em Papel	36

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo para a experiência de <i>Timelessness</i> nas Organizações	14
Figura 2 – Efeitos da autonomia e do suporte do supervisor no <i>Timelessness</i> e efeito do <i>Timelessness</i> na criatividade	25

Índice de Quadros

Quadro 1: Síntese de empresas e funções dos participantes	15
Quadro 2: Caracterização geral da amostra	16
Quadro 3 – Análise Fatorial para as escalas de Autonomia, Suporte do Supervisor, <i>Timelessness</i> e Criatividade	20
Quadro 4 – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo	23
Quadro 5 – Análise Multinível de <i>Timelessness</i> e Criatividade	25

Introdução

A presente investigação insere-se na temática do tempo nas organizações, mais especificamente, aborda uma experiência chamada *Timelessness*. O *Timelessness* trata-se de uma experiência conhecida pelos momentos em que estamos completamente imersos numa atividade de que gostamos, e onde a nossa atenção está completamente investida, ao ponto de nos esquecermos temporariamente de nós próprios e da passagem do tempo, abstraindo-nos completamente dos problemas do dia-a-dia (Mainemelis, 2005).

O tempo nas organizações parece ter hoje mais valor que nunca. Com o avanço da tecnologia e a rapidez da informação, as exigências parecem não ter fim e o ritmo de trabalho acelera freneticamente (D'Aveni, 1994), o que significa que a capacidade de resposta torna-se então uma componente crítica e importante para a *performance* organizacional. No entanto, perante a sua importância, existe surpreendentemente muito pouca investigação acerca do tempo e dos seus processos psicológicos em contexto laboral (Goodman, Lawrence, Ancona & Tushman, 2001). Este estudo vem enriquecer a literatura no que toca ao tema do tempo nas organizações, mais concretamente o *Timelessness*, tema muito recente e pouco investigado.

O principal autor que explorou esta experiência foi Mainemelis (2001) que, ao longo da sua investigação, propôs um modelo teórico de *Timelessness*. De acordo com este modelo, a motivação intrínseca e outras variáveis contextuais como a autonomia e as distrações, influenciam a probabilidade de experienciar *Timelessness* no seu local de trabalho e, a frequência com que um indivíduo experienciar *Timelessness* irá também aumentar a sua criatividade. Perante a ausência de evidências empíricas na literatura, e tendo como base a investigação de Mainemelis (2001), este estudo tem como objetivos testar empiricamente a relação entre as variáveis autonomia e suporte do supervisor, preditivas de uma experiência *Timelessness* e testar também o efeito do *Timelessness* na criatividade.

A estrutura desta dissertação divide-se por capítulos, onde se começa primeiramente a rever o que nos diz a literatura relativamente ao *Timelessness*. À medida que o leitor percorre este primeiro capítulo percebe a escolha das variáveis do modelo, assim como a origem das hipóteses do estudo. Termina-se o primeiro capítulo com os objetivos do estudo e o modelo aqui testado. No segundo capítulo, é apresentado a metodologia utilizada nesta investigação, através da descrição da amostra recolhida, do instrumento que foi utilizado e por fim o procedimento na recolha de dados. O terceiro capítulo mostra detalhadamente os resultados obtidos nesta investigação, clarificando o tipo de análise utilizada para o efeito. Finalmente, o

Nem sempre o tempo que se perde é tempo perdido

quarto e último capítulo dedica-se a uma reflexão e discussão sobre todo o estudo, acerca dos resultados e da confirmação das nossas hipóteses. Serão também discutidas as implicações deste trabalho para o meio organizacional, as limitações do estudo e propostas para estudos futuros nesta área de pesquisa.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1. O Tempo

Nos dias de hoje, o tempo parece ter vindo a ter uma importância e um valor cada mais crescente. Com o avanço da tecnologia, a disseminação da informação corre a grande velocidade por isso, existe uma grande necessidade por parte das organizações em estar sempre um passo adiante (D'Aveni, 1994) e como tal, é extremamente crítico que um indivíduo tenha a capacidade de coordenar o tempo em prol de responder antecipadamente e adequadamente à mudança. Esta é a chave para uma boa *performance* organizacional e consequentemente ao sucesso. (D'Aveni, 1994; Fine, 1988).

Embora se tenha vindo a dar cada vez mais importância ao tempo, as investigações acerca dos processos psicológicos inerentes a esta temática são ainda muito recentes. Segundo Goodman, Lawrence, Ancona e Tushman “existe, surpreendentemente, muito pouca investigação sobre o tempo associado às organizações” (2001, p.507).

A valorização do tempo por parte do indivíduo é algo muito complexo e difícil de se definir. Podemos tentar definir esta valorização, por exemplo, ao relacionar com o dinheiro numa lógica de investimento, isto é, podemos investir o nosso tempo em troca de uma quantia de dinheiro, no entanto, esta definição é redutora e por si só, não define o tempo (Blount & Janick, 2001).

O tempo é algo que não é palpável. É difícil de controlar, o que o faz ser algo não fungível. Na tentativa de defini-lo, utilizamos frequentemente o termo “noção de tempo”, mais do que propriamente o “conceito de tempo”, por ser algo mais geral e complexo, ainda que ambos estejam intimamente relacionados. Segundo Fraisse (1984), o termo “conceito” aplica-se a uma determinada classe de objetos ou experiências que dotam de um conjunto de características comuns que a distinguem de todas as outras. Já na “noção de tempo” utiliza-se dois conceitos diferentes que poderão ser claramente reconhecidos pela nossa experiência pessoal de mudança: (a) o conceito de sucessão, que corresponde ao facto de dois ou mais acontecimentos serem percebidos como diferentes e organizados sequencialmente, baseando-se numa percepção de mudança contínua em que o presente se torna passado; e (b) conceito de duração, que se refere ao intervalo entre dois acontecimentos sucessivos, sendo que a duração não existe em si mesma, mas é sim a característica intrínseca daquilo que perdura.

Perante esta complexidade da definição de tempo consta-se o facto de que um indivíduo não possui a capacidade de perceber o tempo de forma precisa (Fraisse, 1984). A percepção do tempo não é algo inato à capacidade humana, e por isso, dependemos sempre de pontos referenciais externos como relógios, calendários e o sol (Block, 1990). Por exemplo, se pedirmos a várias pessoas antecipadamente para estimar um determinado intervalo de tempo, todas elas respondem de forma diferente. Algumas investigações mostram até que algumas pessoas têm uma melhor capacidade de percepção da passagem do tempo, comparativamente a outras (Conte, Landy & Mathieu, 1995), como é o caso das chamadas pessoas orientadas para o tempo (*time-urgent people*) e pessoas com personalidade Tipo A, que tendem a ser mais precisas na estimação do tempo (Burnam, Pennebaker & Glass, 1975).

Perante alguns estudos e constatações, as Ciências Sociais chegaram à conclusão de que o tempo, enquanto dimensão externa e independente do indivíduo, simplesmente não existe. O tempo é abstrato e varia em diversos aspetos: é diferente entre indivíduos; é diferente entre culturas; é diferente entre eras (Bluedorn & Denhardt, 1988). É partindo deste pressuposto aqui discutido de que o tempo é de facto subjetivo e nele estão inerentes processos psicológicos, que nos surge seguidamente o construto investigado neste estudo, o *Timelessness*.

2. A Experiência de *Timelessness*

Quando primeiro ouvimos o termo *Timelessness*, desconhecemos o seu significado pois não é um termo frequentemente utilizado no senso comum. No entanto, este termo é utilizado para definir uma experiência muito familiar para muitos de nós e à qual todos passamos ao desempenhar as atividades do nosso dia-a-dia.

Timelessness diz respeito ao preciso momento em que um indivíduo está completamente implicado numa tarefa que realmente gosta, investindo a sua atenção a um ponto em que este se esquece completamente daquilo que o rodeia, perdendo a noção de si próprio, isto é, quando o indivíduo experiencia um estado de perda de consciência temporária ao envolver-se cognitivamente, afetivamente e fisicamente na tarefa (Mainemelis, 2005). Assim sendo, o *Timelessness* não é mais do que uma experiência de transcendência do tempo e do *self* (noção de si próprio) quando estamos imersos numa tarefa ou atividade cativante (Mainemelis, 2001).

Quando a literatura se debruça sobre este tema e relaciona-o num contexto organizacional, verifica que os indivíduos passam por esta experiência ou experiências

semelhantes de forma mais intensa, não nas suas atividades de lazer, mas no desempenho do seu trabalho (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Num estudo conduzido por Csikszentmihalyi e LeFevre (1989) onde acompanharam 78 trabalhadores adultos durante uma semana, constatou-se de facto que a grande maioria de experiências de elevada concentração e imersão ocorrem no desempenho do seu trabalho. Os resultados deste estudo vieram trazer grandes implicações para o contexto organizacional e para o aumento da qualidade de vida dos indivíduos. Por isso, apesar do *Timelessness* estar associado a vários termos como epifanias, eventos aleatórios ou amor intenso (cf. Halpern & Christiw 1996; Hartocollis, 1983; Ornstein, 1986), o tipo de *Timelessness* abordado aqui neste estudo restringe-se unicamente à experiência de *Timelessness* em contexto organizacional.

A literatura organizacional tem muitas vezes estudado e discutido este tema enquanto uma experiência de *flow* (experiência explicitada mais a frente), ligando-o também a outros conceitos como por exemplo o da criatividade (ex: Ray & Myers, 1989; Sosik, Kahai & Avolio, 1999). A verdade é que, apesar de muitos investigadores terem vindo a dar alguma atenção ao conceito de *Timelessness*, este não está ainda estabelecido teoricamente e por isso, há ainda algumas questões por responder, às quais tentar-se-á dar resposta nesta investigação.

Quando vamos mais a fundo do conceito, percebemos que a experiência *Timelessness* advém de dois postulados teóricos, não contrários, mas complementares. O primeiro a ser desenvolvido aqui nesta revisão, deriva da teoria do processamento de informação, que sugere um estado “ótimo” de consciência em que a perda de consciência decorre quando a atenção é investida totalmente num único estímulo proveniente da tarefa, esquecendo todos os outros em redor (Csikszentmihalyi, 1990). Esta investigação mostra que, em estados “ótimos” de uma experiência, o indivíduo reporta sentimentos de elevada concentração e de prazer e, o que torna estas experiências especialmente satisfatórias, é um estado de consciência chamado de *flow*. Um indivíduo que experiencie o *flow*, tipicamente sente-se forte, em estado de alerta, inconsciente e no pico das suas habilidades, esquecendo-se temporariamente do tempo e dos seus problemas, igualando este momento a um sentimento de transcendência (Csikszentmihalyi, 1990). Porém, os estudos indicam que para ocorrer um estado *flow*, é necessário estarem presentes, uma ou mais componentes como: oportunidade de terminar a tarefa, capacidade de concentração na tarefa, a tarefa dotar de objetivos claros e bem definidos; *feedback* imediato da tarefa, envolvimento na tarefa ao ponto de se abstrair de preocupações e frustrações do dia-a-dia, sentimento de controlo sobre a tarefa e perda da noção do *self* e do tempo. A combinação destes componentes resultam em um estado de

satisfação intenso e extremamente compensador para os indivíduos que o experienciam (Csikszentmihalyi, 1990).

LeFevre (1988) e Csikszentmihalyi e LeFevre (1989) mediram o *flow* em contexto organizacional e chegaram à conclusão de que a experiência *flow* ocorre mais do que três vezes por dia, em vários tipos de funções e em várias tarefas desempenhadas por trabalhadores no seu quotidiano. Mas acontece que o *flow* é um construto bastante complexo identificado em diversas formas e níveis de complexidade, dependendo do quão rigorosos desejamos ser (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989) e é por isso que o *Timelessness* pode não resultar de uma experiência de *flow*, consoante o que fora definido para essa experiência. Por exemplo, um indivíduo apenas perde a noção do tempo e do *self* em estados mais complexos do *flow* e, simultaneamente, quando não existem distrações e quando outras variáveis do *flow* se encontram presentes. O conceitos de *flow* e de *Timelessness* podem facilmente confundir-se pelas suas características, mas são experiências distintas, ainda que não sendo contrárias. Num estudo mais recente, Mainemelis (2013) nota que o *Timelessness* apenas é experienciado em níveis mais elevados de *flow* e ocorre com muito menos regularidade do que experiências *micro-flow*. Para além disso, o *Timelessness*, contrariamente ao *flow*, chama a atenção para as dinâmicas temporais que aumentam ou reduzem os estados de imersão, como foi comprovado no estudo experimental de Bakker, Boros, Kenis e Oerlemans (2013), onde se concluiu que uma curta duração de tempo para completar uma tarefa, pode levar um indivíduo a focar-se apenas na rápida conclusão da tarefa, conduzindo à diminuição da imersão na mesma.

Na teoria do *flow* existem algumas limitações que não estão estudadas até então. Esta teoria não explica quando é que o indivíduo passa de níveis de *flow* menos complexos a mais complexos como também não clarifica porquê e como é que os indivíduos perdem a noção de tempo em níveis mais complexos de *flow*. É neste âmbito que entra o segundo postulado teórico que nos fornece uma explicação mais clara para aquilo que a teoria do *flow* não explica (Mainemelis, 2005)

O segundo postulado teórico tem por base a teoria da experiência de tempo e sugere que a noção de tempo e o conceito de *self* são interdependentes e estão interrelacionados, enquanto experiências subjectivas (Mainemelis, 2005). Isto porque, uma experiência do *self* pressupõe sempre a existência de tempo, e uma experiência de tempo, sendo ela subjectiva como constatamos no início desta revisão literária, também pressupõe a presença do *self* (Bergson, 1960; Hartocollis, 1983). Um indivíduo está sempre sujeito a que, durante o seu dia-a-dia, passe por experiências de perda de noção do *self* e de tempo, e mesmo assim que o

Timelessness se reflete, numa experiência finita de perda do *self* e de tempo (Hartocollis, 1983). Quando um indivíduo está perante uma atividade cativante e recompensadora por si só, a sua atenção move-se do *self* para a atividade, e do tempo, para uma perda de noção do tempo, durante a experiência imediata (Csikszentmihalyi, 1990; Pöppel, 1988).

Sem nos apercebermos, no nosso dia-a-dia de trabalho, passamos por experiências tão completas e gratificantes ao ponto de perdermos a noção de nós próprios e do tempo, sendo estas repercussões extremamente positivas tanto para nós, como para a nossa *performance* organizacional. A este estado chamamos de *Timelessness* (Mainemelis, 2001).

2.1 As Dimensões do *Timelessness*

Como referimos anteriormente, o conceito *Timelessness* tem sido conceptualizado como um estado em que o indivíduo se encontra num estado de foco e de imersão no momento presente, e desta forma, não se encontra consciente durante essa experiência. Assim sendo, esse momento é descrito logo que os indivíduos despertam desta experiência, reportando os seus sentimentos em retrospectão (Mainemelis, 2001).

Pöppel e outros autores afirmam que este construto não é uma experiência unidimensional, mas sim complexa, pois reflete em si um conjunto de estados que incluem a perda de noção de si próprio e do tempo (1988). É portanto consistente na literatura a presença de quatro dimensões que formam o conceito de *Timelessness*: a imersão na tarefa, a distorção de tempo, a mestria e a transcendência (Mainemelis, 2001).

A imersão na tarefa refere-se à experiência de estar totalmente absorvido e envolvido na tarefa. É descrito pelo indivíduo, assim que este se torna consciente, como sendo um estado em que se sente consumido de tal forma na atividade, ao ponto de se esquecer de si próprio e de tudo em seu redor, sendo que a sua atenção permanece unicamente focada na tarefa. (Dewey, 1934; May 1994; Pöppel, 1988).

Já a distorção de tempo é descrita pelo indivíduo como uma sensação de perda da noção do tempo, levando-o a conduzir a tarefa ou atividade sem estar a par da passagem do tempo, apenas seguindo o ritmo da própria tarefa (Csikszentmihalyi, 1990, 1997; Orstein, 1986; Pöppel, 1988). O indivíduo descreve esta sensação como não estando ciente do tempo, perdendo o controlo do tempo, ou ainda como uma sensação de que o tempo passou demasiado rápido ou de forma diferente do usual (Mainemelis, 2001).

O sentimento de mestria refere-se ao sentimento de controlo total sobre a atividade ou tarefa desempenhada. O indivíduo sente-se no pico do seu desempenho e considera ter todas

as competências para completar a tarefa, sem lhe dedicar muito esforço (Hartocollis, 1983). Este sentimento de mestria assim como a distorção de tempo, corroboram o facto de que as experiências de *Timelessness* não ocorrem quando a atividade não é prazerosa, isto porque, se isto ocorresse, o indivíduo focava a sua atenção não na tarefa, mas no *self*, provocando então sentimentos de ansiedade ou aborrecimento, e conseqüentemente à consciência do tempo (Csikszentmihalyi, 1975). Assim sendo, o *Timelessness* apenas ocorre quando a atividade é atractiva, permitindo ao indivíduo sentir controlo sobre a mesma e simultaneamente perder a noção de si e do tempo (Mainemelis, 2001).

A quarta dimensão e última dimensão é o sentimento de transcendência, que é descrito pelo indivíduo como um estado para além da sua consciência, como se estivesse fora da sua vida normal. Por exemplo, em contexto de trabalho, o indivíduo acredita que o seu desempenho contribui para algo superior a si próprio, à sua carreira ou à própria organização, isto é, trabalha para um propósito de causa maior (Mainemelis, 2001). Esta causa pode variar entre indivíduos devido a diferentes interpretações culturais (Mainemelis, 2001).

3. Os fatores do contexto organizacional com influência no *Timelessness*

Quando investigamos alguns temas acerca do desempenho organizacional e da criatividade, encontramos vários fatores que estão na sua base, no entanto, muitos deles focam-se principalmente em variáveis individuais, como é por exemplo o caso da motivação intrínseca (Csikszentmihalyi, 1978; Deci, 1975; Lepper & Greene, 1978; Lepper, Greene & Nisbett, 1973; McGraw, 1978). Porém, as mais recentes investigações têm desviado a sua atenção para a avaliação dos fatores contextuais, tendo estes vindo a revelar grandes implicações no desempenho. De acordo com a perspetiva da motivação intrínseca, o contexto pelo qual o indivíduo está sujeito ao realizar uma determinada atividade, tem influência na sua motivação intrínseca, e por isso, conseqüentemente, irá também interferir no seu desempenho (Amabile, 1988).

A presente investigação pretende então dar ênfase a fatores do contexto laboral que têm um papel extremamente importante no quotidiano de um colaborador e que, na sua presença, poderão também potenciar mais experiências de *Timelessness*, uma vez que estas se têm revelado na literatura como estando relacionadas de forma positiva ao desempenho organizacional e à criatividade do colaborador. Os fatores que nos referimos são a autonomia e o suporte do supervisor (Csikszentmihalyi e LeFevre, 1989; Mainemelis, 2001, 2005; Hackman & Oldham, 1980; Oldham & Cummings, 1996).

3.1 A Autonomia

A autonomia, ou muitas vezes referida na literatura como grau de liberdade, é a possibilidade que um indivíduo possui para selecionar qual o trabalho que pretende desempenhar, e como desempenhá-lo (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996).

Esta componente surge por se mostrar positivamente ligada a uma das variáveis frequentemente mencionada na literatura que potenciam o *Timelessness* - a motivação intrínseca. Segundo Conti (2001), um indivíduo que desempenhe uma tarefa intrinsecamente motivado, preocupa-se menos com o tempo, muitas vezes perdendo completamente a noção do mesmo. Assim sendo, um colaborador com autonomia e liberdade para escolher o que deseja desempenhar, vai optar por uma atividade que considere especialmente estimulante e intrinsecamente compensadora e preocupar-se menos com o tempo, deixando-se imergir na tarefa e elevando assim as suas possibilidades de experienciar o *Timelessness* (Mainemelis, 2005). Também Hackman e Oldham (1980) na sua teoria *Job Characteristics Theory* mencionam a autonomia como uma das cinco características *core* de trabalho que, ao potenciarem estados psicológicos como o significado do trabalho, responsabilidade e conhecimento dos resultados, mostram resultados significativos e positivos na motivação intrínseca, na satisfação no trabalho, e na qualidade do desempenho.

Um estudo de Csikszentmihalyi e LeFevre (1989) já anteriormente mencionado nesta revisão literária, conclui também que, em vários tipos de atividade, a autonomia é responsável por proporcionar ao indivíduo estados “ótimos” da experiência, as chamadas *optimal experiences*, experiências essas que levam também ao estado *flow*, que já verificámos estar na base de uma experiência *Timelessness*.

Mainemelis (2001) também afirma que um indivíduo que tenha opção de escolha sobre como, quando e onde desempenhar a tarefa, poderá escolher um espaço onde esteja livre de distrações, e sendo esta uma condição para experienciar o *Timelessness*, elevará então as probabilidades de se tornar imerso na tarefa. Por exemplo, um colaborador que tenha a possibilidade de fechar a porta do seu escritório no momento do dia em que se sente mais produtivo (que poderá ser fora do seu horário laboral), e concentrar-se plenamente no desempenho da sua função, mais facilmente experienciará *Timelessness*.

Todas estas evidências levam-nos acreditar que a autonomia do colaborador está na base de uma experiência intrinsecamente compensadora, a um ponto em que o indivíduo não se preocupa com o tempo, deixando-se imergir na tarefa. Assim sendo, surge-nos aqui a primeira hipótese do estudo:

Hipótese 1: Quanto maior for a autonomia no trabalho, mais facilmente os colaboradores experienciarão *Timelessness* durante o desempenho do seu trabalho.

3.2 O Suporte do Supervisor

Uma outra característica do contexto organizacional que tem sido saliente na literatura é o tipo de supervisão. No que respeita à *performance* criativa, constata-se que, na presença de um estilo de supervisão de suporte, o indivíduo tende a superar-se e, pelo contrário, na presença de um estilo de supervisão de controlo, o indivíduo diminui a sua *performance* criativa (Deci, Conneil, & Ryan, 1989; Deci & Ryan, 1985, 1987).

O estilo de supervisão de suporte diz respeito a um comportamento de apoio por parte do supervisor em que este demonstra preocupação pelo bem-estar do colaborador, encorajando-o a comunicar as suas preocupações, sentimentos e necessidades, e ao mesmo tempo, fornece também *feedback* positivo e informativo sobre o seu desempenho (Deci & Ryan, 1987). Na presença deste estilo de supervisão, prevê-se impactos positivos na autodeterminação e iniciativa do colaborador, aumentando o seu interesse pela tarefa e, conseqüentemente, ao aumento do seu desempenho (Oldham & Cummings, 1996).

Já um estilo de supervisão controladora, é traduzido por comportamentos por parte do supervisor como: monitorização do comportamento do colaborador, tomada de decisões sem o seu envolvimento, fornecimento de *feedback* de forma controladora, e pressão sobre os colaboradores para se comportarem de determinada maneira. Este estilo tem um impacto negativo na motivação intrínseca do colaborador, pelo que o colaborador acaba por transportar o seu foco na tarefa para as suas preocupações externas, afectando assim negativamente o seu desempenho organizacional (Deci et al., 1989).

Nesta investigação pretende-se apenas verificar correlações positivas e potenciadoras à experiência de *Timelessness*, e por isso, não iremos considerar o estilo de supervisão controladora, mas apenas destacar o estilo de supervisão de suporte.

Vários estudos comprovam os efeitos positivos de um estilo de supervisão de suporte, como é o caso, por exemplo, de Harackiewicz (1979) que demonstrou que, quando os indivíduos recebem um *feedback* positivo e informativo sobre a sua tarefa, revelam maiores níveis de motivação intrínseca do que os indivíduos que não receberam qualquer *feedback*.

Existem também estudos que evidenciam a ligação entre um estilo de supervisão de suporte e o desempenho criativo de um colaborador, como é o exemplo de West (1989) que

mostrou que profissionais de saúde revelam maiores níveis de desempenho criativo, na presença de um supervisor empático e compreensivo; Carson e Carson (1993) num estudo experimental também concluíram que, indivíduos que recebiam *feedback* informativo numa primeira atividade criativa, desempenhavam melhor as atividades que lhes eram propostas de seguida, comparativamente aos indivíduos que não receberam um *feedback* prévio; Amabile e Grysiewicz (1989) por sua vez, também mostraram resultados significativos no desempenho criativo de indivíduos, na presença de uma supervisão encorajadora; por fim, Scott e Bruce (1994) mostraram que os colaboradores com uma boa relação com os seus supervisores (caracterizada pelo apoio, confiança e autonomia), desenvolvem mais ideias criativas, mediante uma avaliação feita pelos próprios supervisores.

Como podemos constatar, um estilo de supervisão de suporte, a que nos referimos neste estudo como Suporte do Supervisor, tem grandes implicações positivas no desempenho de um indivíduo, quer seja em termos do seu desempenho criativo, quer seja no aumento da motivação intrínseca que, conseqüentemente também terá efeitos no seu desempenho, como fora afirmado ao longo desta revisão bibliográfica. Sendo o *Timelessness* também uma experiência positiva para desempenho, surge-nos aqui a segunda hipótese desta investigação:

Hipótese 2: Quanto maior for o Suporte do Supervisor no trabalho, mais facilmente os colaboradores experienciarão *Timelessness* durante o desempenho do seu trabalho

4. Os efeitos do *Timelessness* na Criatividade

A criatividade é definida como a produção de ideias novas, originais e pertinentes, no que diz respeito a todos os domínios existentes. Para uma ideia ser considerada criativa, esta terá que ser completamente diferente daquilo que foi feito anteriormente e, ao mesmo tempo, terá que ser apropriada aos objetivos propostos, ser correta e ser de valor. (Amabile, 1996). A criatividade requer um pensamento divergente que diz respeito à capacidade de gerar diversas ideias para dar resposta a um problema ou situação. Está relacionado com o pensamento divergente as associações livres, correlações e fluidez de pensamento (Runco, 1999).

Como constatado anteriormente, o *Timelessness* envolve uma perda da consciência do tempo e, quando isto acontece, o indivíduo tem a oportunidade de explorar livremente soluções, ideias e alternativas para um problema ou situação. Desta forma, poderemos afirmar que a perda de noção de tempo durante uma experiência de *Timelessness* aumenta a

probabilidade de um indivíduo desenvolver um pensamento divergente – a capacidade de gerar uma variedade de respostas relativamente à tarefa em questão (Mainemelis, 2005).

Um estado de imersão intenso facilita a criatividade na medida em que estamos na presença de um momento de trabalho caracterizado pelo foco e pela imaginação. Quando esquecemos os nossos medos, bem como outras exigências do *self*, estamos simultaneamente a bloquear fatores que influenciam negativamente a geração de novas ideias como o medo e o julgamento negativo (Deci & Ryan, 1985; Nicherson, 1999; Nicholson, 2000). O que bloqueia a criatividade é precisamente a falta de coragem para explorar novas ideias, ansiedade sobre o desempenho e medo da rejeição, por isso, a perda de consciência do *self* durante um estado de imersão permite ao indivíduo desligar-se desses medos e julgamentos, facilitando então um maior desempenho criativo na tarefa (Kolb, 2000).

Segundo Mainemelis (2001), existem três condições importantes da criatividade que ocorrem com mais facilidade aquando um estado de imersão: o apego, o desapego e a flexibilidade. O apego sugere que um estado criativo requer devoção, envolvimento total e absorção na tarefa (Amabile, 1996; Grudin 1990; May, 1994; Russ, 1993), e por isso, nenhum outro estado de perda de consciência alcança tal calibração de mente, corpo, espírito e atividade, como o estado de imersão. No que refere ao desapego, este sugere que, para descobrir algo novo e original, um indivíduo tem que distanciar-se do que é convencional (Bruner, 1962; Gardner, 1993), e por isso, a perda do *self* e da noção de tempo, próprio de um estado de imersão, permite ao indivíduo desempenhar a atividade, independentemente do seu contexto sociotemporal. A condição flexibilidade por sua vez sugere que um indivíduo tem que ser altamente adaptável de modo a evitar antecipadamente um fecho na interpretação de pequenas informações que vão surgindo (Feist, 1999; Kolb, 2000; Nicholson, 2000), sendo portanto a imersão uma experiência em que o indivíduo está implicado naquilo que vai surgindo nesse preciso momento.

Quando um indivíduo está a desempenhar uma tarefa desafiante, está ao mesmo tempo a desenvolver as suas capacidades, tendo como propósito aumentar o seu nível de mestria (Gardner, 1993). Assim sendo, quanto maior for o período de tempo de imersão, o indivíduo trabalhará mais o seu apego, desapego e flexibilidade e aumentará as suas capacidades, conduzindo então a uma maior criatividade. Acrescente a isto, não só a duração, mas também a frequência de experiências de imersão, por proporcionarem mais momentos de desenvolvimento de novas ideias, conduzem também a um aumento da criatividade (Mainemelis, 2001).

Existem vários caminhos que explicam a ligação entre o *Timelessness* e a criatividade. Sendo que nesta investigação considerámos um estado de imersão intenso como uma experiência de *Timelessness*, variando na sua duração e frequência, podemos então explorar esta relação medindo os efeitos deste estado de imersão na criatividade (Mainemelis, 2001).

Segundo Nicholson (2000) a paixão, a persistência e a perseverança, principalmente em contexto laboral, são componentes essenciais para um desempenho criativo, e o *Timelessness*, ao motivar o indivíduo a ser persistente durante longos períodos de tempo, possibilita a geração de novas ideias. Devido ao seu nível de intensidade, o *Timelessness* é também a experiência que mais possibilita uma ligação afectiva entre o indivíduo e a tarefa, potenciando assim a paixão, componente esta também requerida num processo criativo.

O *Timelessness* é ainda uma experiência intrinsecamente compensatória, o que faz com que um indivíduo aprenda a proteger espaços durante o seu dia de trabalho para que esta experiência se torne a repetir, criando assim cada vez mais oportunidades para poder imergir na tarefa, e conseqüentemente, proporcionar a si próprio contextos que favoreçam a criatividade (Mainemelis, 2001).

É com base em todas estas constatações teóricas que se constitui então a terceira e última hipótese desta investigação que pretende testar a relação entre *Timelessness* e criatividade:

Hipótese 3: Quanto mais os colaboradores experienciarem *Timelessness* no trabalho, maior será a Criatividade no desempenho do seu trabalho.

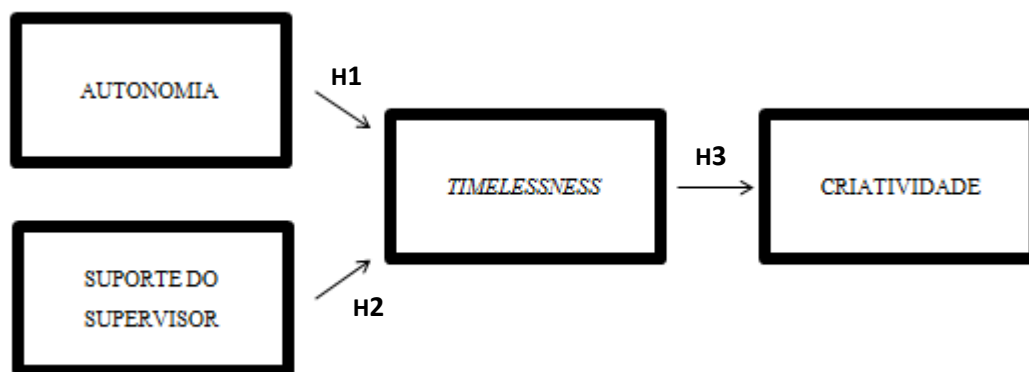
5. Objetivos e Modelo do Estudo

Numa investigação recente, Mainemelis (2001) conceptualizou o *Timelessness*, com base na teoria do *flow* (Csikszentmihalyi, 1975, 1990) e da experiência de tempo (Bergson, 1960; Hartocollis, 1983; Pöppel, 1988), enquanto construto complexo que abrange quatro dimensões: a imersão, a distorção de tempo, a mestria e a transcendência. De acordo com este modelo, a motivação intrínseca e outras variáveis contextuais aumentam a probabilidade de experienciar o *Timelessness* no trabalho e, a frequência com que experienciam o *Timelessness* no trabalho, aumentam a probabilidade de um indivíduo ser mais criativo no trabalho (Mainemelis, 2001).

A presente investigação pretende então enriquecer a literatura existente sobre o *Timelessness* e colmatar algumas lacunas da mesma, usando como ponto de partida o modelo desenvolvido por Mainemelis (2001). Apesar de se ter vindo a desenvolver alguns estudos nesta área, nenhum deles testa empiricamente o conceito *Timelessness* e é devido a este facto que o primeiro objetivo deste estudo é testar um modelo que empiricamente comprove que a experiência de *Timelessness* tem, de facto, implicações positivas na criatividade (hipótese 3). Mediante a investigação feita neste estudo, verificou-se também que variáveis do contexto de trabalho como a autonomia e o suporte do supervisor poderão potenciar a experiência de *Timelessness*, e como tal, pretende-se testar empiricamente a relação entre estas duas variáveis no *Timelessness* (hipótese 1 e 2).

Neste sentido, espera-se que as variáveis autonomia e o suporte do supervisor estejam positivamente relacionadas ao *Timelessness* e, por sua vez, que a experiência de *Timelessness* revele efeitos significativos na criatividade do colaborador (Csikszentmihalyi e LeFevre, 1989; Mainemelis, 2001, 2005; Oldham & Cummings, 1996). De uma forma geral, pretendemos testar empiricamente o modelo desenhado na Figura 1.

Figura 1. Modelo para a experiência de *Timelessness* nas Organizações



Capítulo II - Método

1. Participantes

Os participantes deste estudo constituíram uma amostra de conveniência, tendo sido recolhidos grupos de 5 participantes pertencentes a 40 funções diferentes de 35 empresas sediadas em Portugal (ver Quadro 1), perfazendo um total de 200 participantes. De entre estes 200 participantes, 43,5% são do sexo masculino e 56,5% do sexo feminino, com uma variabilidade de idades entre os 19 e os 63 anos ($M = 35,47$, $DP = 10,88$).

Em relação à experiência profissional da amostra, a maioria dos participantes iniciou a sua vida profissional há mais de 15 anos (37,5%), enquanto 31% têm uma experiência profissional entre os 5 e os 15 anos e 31,5% trabalham há menos de 5 anos.

Quanto à antiguidade na empresa em que trabalham, 46,5% dos participantes são colaboradores há menos de 5 anos, enquanto 30,5% encontram-se na empresa entre 5 a 15 anos. Apenas 13% estão na empresa há mais de 15 anos.

No que se refere à função, 77,5% desempenham a sua atual função há menos de 10 anos e apenas 22,5% dos participantes têm a mesma função há mais de 10 anos.

Quadro 1: *Síntese de empresas e funções dos participantes*

Empresas/Setores	Profissão/ Funções
Empresas de Consultoria	Consultores de recursos humanos, consultores de <i>software</i> e gestão de empresas, consultores fiscais, consultores de <i>corporate finance</i> , auditores, consultores de <i>executive search</i> e consultores de recrutamento e selecção
Empresa de Capital de Risco	Gestores de projeto (desenvolvimento de projectos empresariais nas TIC)
Lojas de produtos culturais, produtos eletrónicos, vestuário, artigos de desporto	Atendimento ao cliente e gestão logística
Banca / Banca e Seguros	Gestão de contas, atendimento ao público e análise financeira
Empresa multinacional de alimentação, saúde e bem-estar	Gestores comerciais e gestores de cliente
Estação de televisão portuguesa	Jornalistas

Estabelecimento de educação superior	Professores, administrativos, investigadores e bibliotecários
Empresa de Contabilidade	Contabilistas e analistas financeiros
Empresa de prestação de serviços em sistemas de informação geográfica, informática e engenharia municipal	Gestores e Engenheiros Cívicos
Empresa do setor dos transportes	Operadores de armazém
Telemarketing	Operadores de <i>telemarketing</i>
Operadora móvel multinacional	Analistas financeiros
Empresa de telecomunicações e sistemas de informação	Engenheiros informáticos – desenvolvimento e programação
ONG de desenvolvimento pessoal e profissional	Voluntários
Clinica de medicina dentária	Médicos-dentistas
Agência de Publicidade	<i>Design</i> e multimédia
Empresa do setor da agro-pecuária	Gestores de Recursos Humanos
Estabelecimento de Ensino Básico	Professores
Empresa de serviços públicos	Funções administrativas

Quadro 2 – Caracterização geral da amostra

Caracterização da amostra		Nº de colaboradores da amostra = 200	
Idade:	n = 200	Média = 35,47	
		DP = 10,88	
Sexo:			
Feminino	n = 113	(56,5%)	
Masculino	n = 87	(43,5%)	
Anos de experiência profissional:			
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%)	

Antiguidade na Empresa:		
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%)
Antiguidade na Função Atual:		
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%)

2. Instrumento e Medidas

O instrumento utilizado para a recolha de dados deste estudo foi um questionário em formato lápis/papel e *online* (criado a partir da ferramenta *Google Forms*). O questionário foi também partilhado com outros discentes, pelo que inclui não só as medidas utilizadas para esta investigação, mas também questões pertinentes para outros estudos e que não serão mencionadas nesta investigação (ver Anexo A).

Numa parte inicial do questionário constavam questões sociodemográficas dos participantes que incluíam o sexo, a idade e questões do foro organizacional como os anos de experiência profissional, antiguidade na empresa e antiguidade na função atual. Numa segunda parte do questionário, constavam escalas que mediam as variáveis incluídas no modelo em estudo, respectivamente a autonomia, o suporte do supervisor, o *Timelessness* e a criatividade.

Autonomia. A escala de autonomia utilizada foi retirada da escala *Job Diagnostic Survey* (JDS) desenvolvida por Hackman e Oldham (1980). Esta escala é composta por 4 itens: “A minha empresa dá-me uma considerável independência e liberdade na forma como desempenho a minha função”, “A minha empresa dá-me a responsabilidade de decidir como e

quando desempenho as minhas tarefas”, “A minha empresa dá-me a oportunidade de ter iniciativa própria e de gerir a progressão do meu trabalho” e “A minha empresa não me permite ter uma “voz” sobre quando e como o meu trabalho é feito”, todos eles avaliados numa escala de *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). O alpha de *Cronbach* desta escala é de 0.80.

Suporte do Supervisor. Para medir o suporte do supervisor, foi utilizado a Escala de Suporte de Supervisor de Oldham e Cummings (1996) composta por 8 itens avaliados numa escala de *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Esta escala incluía itens como “A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho”, “A minha chefia encoraja os colaboradores a participar nas decisões importantes” e “A minha chefia elogia os bons desempenhos”. O alpha de *Cronbach* desta escala é de 0.85.

Timelessness. Para medir o *Timelessness* foi utilizada uma escala desenvolvida por Clark & Watson (1995) e DeVellis (1991), composta por 15 itens que mediam respectivamente as suas quatro dimensões: imersão, distorção de tempo, mestria e transcendência. No que respeita ao sentimento de imersão, incluíram-se os itens “Concentro-me intensamente no meu trabalho”, “Estou completamente absorvido no meu trabalho”, “Estou completamente imerso no meu trabalho” e “Estou completamente envolvido no meu trabalho”. Relativamente à distorção de tempo, alguns dos itens foram “Quando estou a trabalhar, perco totalmente a noção do tempo”, “Quando estou a trabalhar não me dou conta do tempo a passar” e “Quando estou a trabalhar o tempo passa de forma diferente do normal”. Na dimensão sentimento de mestria, incluíram-se os itens “Tenho uma sensação de mestria naquilo que faço”; “Sinto-me confiante acerca do meu desempenho”; “Tenho a certeza acerca da minha capacidade para realizar bem o meu trabalho”. E por fim, na dimensão transcendência, encontramos por exemplo itens como “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”; “Sinto-me parte de um propósito maior”. Todos estes itens foram avaliados numa escala frequência de 1 (nunca ou quase nunca) a 5 (sempre ou quase sempre). O alpha de *Cronbach* desta escala é de 0.92.

Criatividade. Para medir a criatividade foi utilizada a escala *Creative Process Engagement* desenvolvida por Amabile (1983) e Reiter-Palmon e Illies (2004), composta por 11 itens como por exemplo “Eu procuro informação em diferentes fontes (e.g., memórias pessoais, outras experiências, documentação, internet, etc.)”, “Eu considero diferentes fontes de

informação na geração de ideias” e “Eu tento fazer as coisas de forma diferente do convencional”. Estes itens foram avaliados numa escala de frequência de 1 (nunca) a 5 (muito frequentemente). O alpha de *Cronbach* desta escala é de 0.92.

2.1 Análise Fatorial

Para validar as medidas usadas, foi feita uma Análise Fatorial com rotação *varimax* ao conjunto de itens que constituíam as escalas das variáveis que constam no modelo desta investigação.

A partir desta análise, foram retirados itens das escalas originais que apresentavam baixa saturação ou uma saturação em mais do que um fator. Na escala de autonomia foi retirado o item “A minha empresa não me permite ter uma “voz” sobre quando e como o meu trabalho é feito”, na escala de suporte do supervisor o item “A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões.” e na escala de criatividade quatro itens, respectivamente “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”.

Feita a análise, podemos verificar a existência de 7 fatores, com uma variância explicada de 75,32%. O primeiro fator corresponde ao índice de suporte do supervisor e explica 16,66 % da variância total. O segundo fator corresponde ao índice de criatividade e possui uma variância explicativa de 14,68%. O terceiro fator diz respeito à transcendência da escala de *Timelessness* e explica 9,81% da variância. O quarto fator explica 9,77 % e corresponde à dimensão distorção de tempo da escala de *Timelessness*. O quinto fator refere-se à dimensão imersão do *Timelessness* e tem uma variância explicativa de 9,50 %. O sexto fator corresponde ao índice de autonomia e explica 7,64 % da variância. Por fim, o sétimo fator corresponde à dimensão da mestria da escala de *Timelessness* e explica 7,28% da variância total (ver Quadro 3).

Apesar da Análise Fatorial demonstrar a existência de quatro fatores na escala de *Timelessness*, que correspondem às suas quatro dimensões, o presente estudo toma a escala como uma só. Desta forma, e somando as variâncias explicativas de cada uma das dimensões, podemos dizer que o *Timelessness* explica 36,34% da variância total do modelo ($\alpha=0.92$).

Assim, podemos afirmar que todos estes itens incluídos no estudo saturam significativamente nos constructos que medem, suportando a qualidade do instrumento utilizado.

Quadro 3 - Análise Fatorial para as escalas de Autonomia, Suporte do Supervisor, Timelessness e Criatividade

Itens	Fator 1 (SS)	Fator 2 (C)	Fator 3 (T)	Fator 4 (D)	Fator 5 (I)	Fator 6 (A)	Fator 7 (M)
6.1 A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho	,778						
6.2 A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências	,814						
6.3 A minha chefia mantém-se informada sobre o que sentem e pensam os colaboradores	,835						
6.4 A minha chefia encoraja os colaboradores a participar nas decisões importantes	,849						
6.5 A minha chefia elogia os bons desempenhos	,837						
6.6 A minha chefia incentiva os colaboradores a falar sempre que discordem de alguma decisão.	,793						
6.8 A minha chefia recompensa-me pelo bom desempenho	,739						
11.5. Eu procuro informação em diferentes fontes (e.g., memórias pessoais, outras experiências, documentação, internet, etc).		,824					
11.6. Eu retenho uma grande quantidade de informação da minha área de especialidade para usar no futuro.		,770					
11.7. Eu considero diferentes fontes de informação na geração de ideias.		,814					
11.8. Eu procuro relacionar as soluções utilizadas em diferentes áreas.		,778					
11.9. Eu costumo gerar um número significativo de alternativas para um problema antes de escolher a solução final.		,650					
11.10. Eu tento fazer as coisas de forma diferente do convencional.		,646					
11.11. Eu perco algum tempo a procurar informação que me ajude a gerar novas ideias.		,742					
10.12 Quando estou a trabalhar sinto que contribuo para algo maior que mim próprio			,705				
10.13 Sinto que o meu trabalho é um meio para uma causa maior			,764				
10.14 Sinto-me parte de um propósito maior			,771				
10.15 Sinto que contribuo para algo maior que apenas a minha empresa			,694				
10.5 Quando estou a trabalhar, perco totalmente a noção do tempo				,739			
10.6 Quando estou a trabalhar, não me dou conta do tempo passar				,791			
10.7 Quando estou a trabalhar o tempo passa de forma diferente do normal				,863			
10.8 Quando estou a trabalhar sinto que o tempo se altera				,816			

Nem sempre o tempo que se perde é tempo perdido

10.1 Concentro-me intensamente no meu trabalho					.615		
10.2 Estou completamente absorvido no meu trabalho					.862		
10.3 Estou completamente imerso no meu trabalho					.818		
10.4 Estou completamente envolvido no meu trabalho					.741		
5.1 A minha empresa dá-me uma considerável independência e liberdade na forma como desempenho a minha função						.793	
5.2 A minha empresa dá-me a responsabilidade de decidir como e quando desempenho as minhas tarefas						.838	
5.3 A minha empresa dá-me a oportunidade de ter iniciativa própria e de gerir a progressão do meu trabalho						.756	
10.9 Tenho uma sensação de mestria naquilo que faço							.554
10.10 Sinto-me confiante acerca do meu desempenho							.811
10.11 Tenho a certeza acerca da minha capacidade para realizar bem o meu trabalho							.732
<i>Eigenvalue</i>	5.331	4.696	3.139	3.125	3.036	2.445	2.329
% Variância explicada	16.661	14.676	9.810	9.767	9.487	7.641	7.279
Alpha de <i>Cronbach</i>	.93	.91	.93	.88	.91	.86	.80

Nota: Cada um dos fatores corresponde às seguintes variáveis: Autonomia (A); Suporte do Supervisor (SS); Criatividade (C); Transcendência (T); Mestria (M), Distorção de tempo (D); Imersão

(I)

3. Procedimento

Neste estudo foram escolhidos participantes com diversas funções pertencentes a várias empresas sediadas em Portugal. Sendo esta uma amostra de conveniência como já fora explicitado no início deste capítulo, foram distribuídos questionários com códigos diferentes para cada função, de forma a garantir um maior controlo dos grupos pertencentes a cada função.

A aplicação dos questionários foi feita em formato papel/lápis (na possibilidade de aplicar presencialmente) e em formato *online* (enviados para o *e-mail* organizacional de cada colaborador), o que permitiu controlar o tempo e os custos da investigação.

Antes de responderem, os participantes recebiam a informação de que iriam preencher um questionário cujo objetivo seria o de recolher informação sobre a sua opinião acerca de aspetos relacionados com a sua função atual. Foram também previamente informados de que a informação recolhida seria de carácter anónimo e confidencial, sendo utilizada como finalidade uma investigação académica.

O tempo médio de conclusão para o preenchimento deste questionário foi cerca de 10 minutos.

Capítulo III – Resultados

1. Descrição dos Resultados

No Quadro 4 estão representados os valores das médias, desvios-padrão e das correlações das variáveis em estudo.

Relativamente à media, verifica-se que a média da autonomia é de 3.36 (DP=0.65), o que mostra que os participantes do estudo percebem uma autonomia moderada no desenvolvimento do seu trabalho. Também a média do suporte do supervisor mostra que os participantes do estudo percebem uma supervisão de apoio moderada, apresentando uma média de 4.90 (DP=1.48). No que diz respeito ao *Timelessness*, a média obtida é de 3.76 (DP=0.66), significando que os participantes deste estudo tendem a experienciar “muitas vezes” *Timelessness* no desempenho das suas funções. Por fim, a percepção dos participantes em relação à sua criatividade é 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 autonomia no trabalho está positivamente associada ao *Timelessness* ($r=.36, p<.01$), assim como o suporte do supervisor ($r=.46, p<.01$), indicando-nos que os dados suportam as hipóteses 1 e 2 deste estudo. Relativamente à correlação entre o *Timelessness* e a criatividade, verifica-se que o *Timelessness* está positivamente associado à criatividade, suportando assim a hipótese 3 deste estudo ($r=.60, p <.01$).

Quadro 4 - Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo

Variáveis	M	DP	1	2	3
1. Autonomia	3.36	0.65	-		
2. Suporte do Supervisor	4.90	1.48	0.43**	-	
3. <i>Timelessness</i>	3.76	0.66	0.36**	0.46**	-
4. Criatividade	3.76	0.72	0.25**	0.29**	0.60**

Nota: M = média; DP = desvio-padrão

** $p < 0.01$

Análise das Hipóteses

Perante um modelo que inclui variáveis de diferentes níveis de agregação é importante ter em consideração as diferenças entre os diversos grupos de participantes incluídos na amostra e, por isso, optou-se por fazer uma Análise Multinível (ver Quadro 5) de forma a garantir melhores estimativas de predição, uma vez que esta análise não assume o pressuposto da independência entre as unidades pertencentes a um agregado (Costa, Graça, Marques-Quinteiro, Santos, Caetano & Passos, 2013)

Relativamente à hipótese 1 verificou-se que a autonomia está significativamente relacionada com o *Timelessness* ($\gamma = 0.19$; DP = 0.07; $p < .01$), ou seja, quanto mais os colaboradores tiverem autonomia no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de experienciar *Timelessness*. Assim sendo a hipótese 1 foi confirmada.

No que diz respeito à hipótese 2 verificou-se que o suporte do supervisor também está significativamente relacionado com o *Timelessness* ($\gamma = 0.16$; DP = 0.03; $p < .01$), quer isto dizer que quanto mais os colaboradores percecionarem suporte por parte do supervisor no desempenho das suas funções, maior a probabilidade de experienciar *Timelessness*. 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 experienciar *Timelessness* no desempenho das suas funções, maior o número de ideias criativas geradas pelos mesmos, confirmando então terceira e última hipótese do estudo.

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

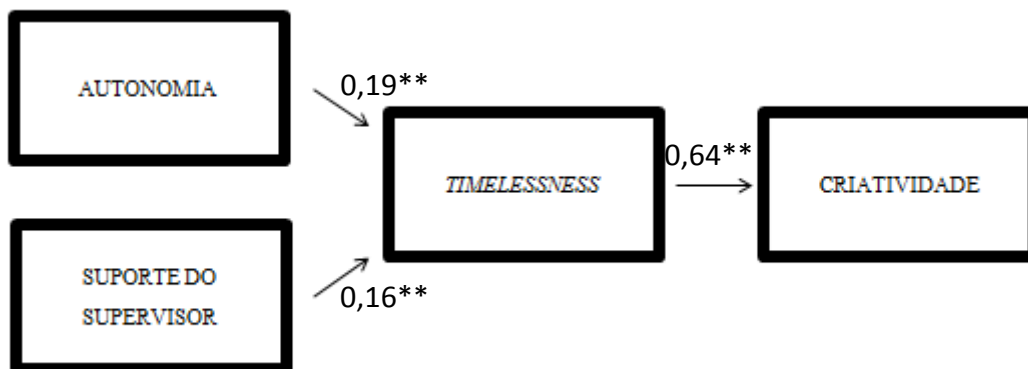
Quadro 5 - Análise Multinível de *Timelessness* e Criatividade

	<i>Timelessness</i>		Criatividade
<i>Intercept</i>	3.76**(0.07)	2.33**(0.24)	1.35**(0.23)
Autonomia	-	0.19**(0.07)	-
Suporte do Supervisor	-	0.16**(0.03)	-
<i>Timelessness</i>	-	-	0.64**(0.06)
-2 x log likelihood	386.750	353.689	323.079
AIC	390.705	361.689	329.079
g.l.	3	7	5

Nota: Desvios Padrão entre parêntesis

** $p < 0.01$

Figura 2. Efeitos da autonomia e do suporte do supervisor no *Timelessness* e efeito do *Timelessness* na criatividade.



Capítulo IV – Discussão Geral

1. Discussão dos Resultados

No presente estudo, tentou-se colmatar uma lacuna na investigação relativamente à confirmação empírica de um modelo de *Timelessness*, desenhado a partir do modelo teórico de Mainemelis (2001), onde se confirmou o efeito de variáveis do contexto de trabalho, autonomia e suporte do supervisor, na experiência de *Timelessness*, e por sua vez a sua relação com a criatividade nas organizações.

No que diz respeito à Hipótese 1 deste estudo, verificámos que a autonomia está significativamente relacionada com o *Timelessness*, quer isto dizer que quanto mais houver autonomia no local de trabalho, maior será a probabilidade do colaborador experienciar *Timelessness*. Esta constatação vem dar força a um pressuposto retirado do estudo de Conti (2001) no âmbito da motivação intrínseca, que indica que um indivíduo que desempenhe uma tarefa intrinsecamente motivado, preocupa-se menos com o tempo, chegando até a perder a noção do mesmo. Isto quer dizer que um colaborador com autonomia no seu desempenho, vai certamente escolher desempenhar uma atividade que seja para si intrinsecamente compensadora, levando-o a imergir completamente na tarefa ao ponto de se esquecer do tempo, experienciando então o *Timelessness*. Ainda neste âmbito, a confirmação desta hipótese vem reforçar os estudos de Hackman e Oldham (1980) ao destacar a autonomia como uma das principais e mais importantes variáveis relacionadas com as características de trabalho que mostra resultados significativos e positivos para o próprio indivíduo, através do *Timelessness*, e para a própria organização. Este estudo também corrobora uma suposição presente no estudo de Mainemelis (2001), que assume que um indivíduo que tenha opção de escolha sobre a sua tarefa, procura um espaço mais favorável à imersão no trabalho, sendo esta também uma das características de uma experiência de *Timelessness*. A autonomia é uma variável que consta do modelo teórico de *Timelessness* de Mainemelis (2001), mas que até então não fora corroborada empiricamente. Esta investigação vem então, pela primeira vez, comprovar empiricamente literatura teórica de que a autonomia é um fator essencial para experienciar o *Timelessness*.

Relativamente à Hipótese 2 deste estudo, verificámos que o suporte do supervisor está significativamente relacionado com um maior número de experiências de *Timelessness*, o que significa que quando um colaborador está perante um estilo de supervisão de apoio, mais facilmente experienciará o *Timelessness*. A confirmação desta hipótese vem fortalecer a

literatura existente que afirma que na presença de uma supervisão de suporte, o colaborador tende a superar-se, aumentando sentimentos de autodeterminação e iniciativa, o que potencia momentos de imersão na tarefa (Oldham & Cummings, 1996), onde poderão então ocorrer experiências de *Timelessness*. Algo que provavelmente não aconteceria por exemplo, na presença de um supervisor de controle, pois o indivíduo iria desfocar-se na tarefa, acabando por se focar em preocupações externas (Deci, Conneil e Ryan, 1989; Oldham & Cummings, 1996), e desta forma não experienciaria o *Timelessness*, pois para esta experiência ocorrer, o indivíduo teria que estar completamente alienado das preocupações externas, perdendo a noção do *self* (Mainemelis, 2005).

Por fim, a terceira e última Hipótese vem confirmar empiricamente a relação entre o *Timelessness* e a criatividade. Verificou-se que o *Timelessness* está significativamente relacionado com a criatividade, assim sendo, quanto mais os colaboradores experienciarem *Timelessness* no desempenho das suas funções, maior é a sua criatividade. Esta confirmação vem suportar a literatura na medida em que confirma que experiências criativas são impulsionadas por estados “ótimos” da experiência (Csikszentmihalyi, 1997; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Confirma também o pressuposto de que um estado de imersão intenso facilita a criatividade, pois nesse momento estamos na presença de um momento de trabalho caracterizado pelo foco e pela imaginação e, quando nos abstraímos das exigências do *self*, bloqueamos tudo aquilo que influencia negativamente a geração de novas ideias (Deci & Ryan, 1985; Nicherson, 1999; Nicholson, 2000). Mainemelis (2001) também explora teoricamente esta relação no seu modelo de *Timelessness*, no entanto, até então, esta relação não fora testada empiricamente. Este estudo vem dar à literatura evidências empíricas de que momentos de *Timelessness* potenciam o comportamento criativo do colaborador.

Confirmadas as hipóteses deste estudo, podemos então concluir que os resultados desta investigação vão de encontro com os pressupostos abordados na revisão da literatura e ao mesmo tempo vêm contribuir para a sua expansão e enriquecimento na medida em que testam empiricamente suposições teóricas não testadas até então, chamando a atenção à importância das variáveis contextuais.

2. Limitações e estudos futuros

Apesar dos seus contributos, este estudo apresenta também as suas limitações. Em primeiro lugar, o *Timelessness* não se trata de uma experiência diretamente observável, nem mesmo quem o experiencia está consciente, só se tornando consciente depois de “despertar”

do seu estado de imersão, reportando essa experiência em retrospecto (Mainemelis, 2001). Por isso, qualquer medida de *Timelessness* utilizada parecerá inadequada. Neste estudo, a avaliação do *Timelessness* foi feita através de medidas autoreportadas, podendo deste modo verificar-se com que frequência os participantes experienciam *Timelessness* no desempenho das suas funções, no então, esta metodologia não avalia de forma próxima e controlada a experiência em si. Futuros estudos poderão conciliar metodologias métricas ou quantitativas como é o caso deste estudo, e metodologias experimentais ou qualitativas, implementadas em espaços controlados, de forma a ter uma percepção mais real e rica sobre a experiência de *Timelessness* do participante. Também a respeito da metodologia do estudo, propõe-se a futuros investigadores que façam um estudo longitudinal, avaliando o *Timelessness* por exemplo, em dois ou mais momentos, podendo assim controlar enviesamentos de resposta que dizem respeito ao momento de preenchimento do questionário por parte do participante (ex: resposta em função apenas à última tarefa desempenhada, humor do participante, etc.)

Uma outra limitação deste estudo diz respeito às variáveis tidas em conta para o modelo aqui testado. Foram consideradas apenas variáveis contextuais ou do próprio ambiente de trabalho (autonomia e suporte do supervisor), no entanto seria também interessante explorar o efeito das variáveis individuais e das variáveis da própria tarefa/atividade na experiência de *Timelessness*. Neste sentido, acrescentaríamos não só as variáveis com efeito positivo, mas também aquelas que poderiam estar negativamente associadas à experiência de *Timelessness*. Isto porque, se o *Timelessness* é uma das experiências de trabalho mais compensatórias e agradáveis (Csikszentmihalyi, 1990; Mainemelis, 2001), e se as organizações podem beneficiar dos seus efeitos, explorar um modelo mais rico e completo pode ter implicações práticas muito importantes para ambiente laboral.

Um dos aspetos não tomado em conta neste estudo diz respeito à cultura organizacional. Goffee e Jones (1996, 1998) constatarem que a cultura organizacional tem muito que ver com a forma como o contexto de trabalho está organizado no que toca ao seu ambiente e à gestão do tempo de trabalho. Seria também interessante em futuros estudos analisar se o *Timelessness* ocorre com mais frequência em contextos laborais tradicionais com horários fixos das 9h às 18h, ou em ambientes mais flexíveis e considerados mais modernos que envolvam por exemplo trabalho virtual.

Como constatado ao longo desta investigação, o indivíduo tendencialmente procura e protege espaços ou momentos em que possa mais facilmente imergir na tarefa (Mainemelis, 2001) por isso, seria importante que futuros investigadores tentassem compreender que

implicação tem o espaço de trabalho no *Timelessness* e na criatividade do trabalhador e, desta forma, acabar com a necessidade do colaborador de “levar trabalho para casa” para que se possa concentrar melhor. Perlow (1988, 1989) chama a atenção para o facto de que até mesmo as organizações onde a criatividade é muito importante, os colaboradores têm grandes dificuldades em se envolver totalmente devido a constantes interrupções e distrações.

Por fim, seria útil futuras investigações estudarem o *Timelessness* a um nível mais profundo – a um nível grupal. Pouco ou nada se sabe sobre a experiência de *Timelessness* em grupo, isto é, quando todos os membros estão envolvidos na mesma tarefa. As organizações têm valorizado o trabalho em grupo ou em equipa e por isso, era interessante estudar o processo pelo qual um grupo de indivíduos se envolve numa tarefa conjunta.

3. Implicações Práticas

Apesar das limitações mencionadas, as descobertas deste estudo tem grandes implicações ao nível das organizações, tanto para os gestores de equipas, como para os profissionais de recursos humanos.

Em primeiro lugar, tendo-se provado que o nível de autonomia está na base de uma maior propensão de experiências de *Timelessness*, consideradas das experiências mais compensatórias e agradáveis em contexto organizacional, podemos chamar a atenção para a adoção de práticas de gestão de equipa que favoreçam essa condição. Os gestores de equipa devem criar um ambiente laboral que permita ao colaborador a possibilidade de ter liberdade sobre o desempenho da sua função, admitindo que este tenha uma “voz” sobre o que, quando e onde desempenhar as suas tarefas, definindo por si próprio a progressão do seu trabalho. Deste modo, o colaborador irá procurar e proteger espaços que lhe permitam imergir no seu trabalho, levando-o a experienciar o *Timelessness* (Amabile, Mueller, Simpson, Hadley, Kramer & Fleming, 2002; Mainemelis, 2001) Um exemplo de uma prática de gestão que poderá ser implementada é a flexibilidade de horário, podendo o colaborador escolher desempenhar as suas tarefas nos momentos em que se sintam mais capazes de produzir.

Esta investigação também apresenta evidências empíricas que demonstram que a presença de um estilo de supervisão de apoio aumentará a frequência de experiências de *Timelessness*. Esta conclusão permite-nos chamar a atenção de que cada vez mais se devem deixar de lado as políticas de gestão mais tradicionais, como é o caso de um tipo de gestão controladora, e adotar uma gestão de equipa mais integrativa, que revele uma maior preocupação pelo bem-estar do colaborador, encorajando-o a comunicar as suas

preocupações, sentimentos e necessidades (Goffee & Jones, 1996, 1998) Aqui também podemos destacar a importância das práticas de *feedback* utilizadas pelas organizações. Estas deverão ser positivas e informativas, e ter como propósito último o desenvolvimento do colaborador e da empresa (Van Dijk & Kluger, 2011)

Por fim, esta investigação também comprovou que o *Timelessness* não se reserva em si próprio, ou seja, não é apenas uma experiência satisfatória e recompensadora para o indivíduo, o *Timelessness* tem repercussões reais na organização ao nível da criatividade. Aumentar a criatividade é um passo necessário para que as organizações usufruam de uma vantagem competitiva. Quando os colaboradores revelam bom desempenho criativo, estão no fundo a sugerir novas ideias, soluções, produtos ou procedimento que, assim que implementados, permitem à organização responder adequadamente às necessidades do mercado. Assim sendo, é do maior interesse das organizações desenvolver medidas que permitam ao colaborador ter mais experiências de *Timelessness*, para que aumentem o seu desempenho criativo.

Conclusão

Hoje em dia é indiscutível a importância do tempo nas organizações, principalmente quando nos deparamos com uma conjuntura económico-social marcada pelo esforço em ultrapassar dificuldades, quase que de tentar sobreviver a todo o custo. Considerando que todos nós investimos grande parte do nosso tempo de vida no mundo do trabalho, é surpreendente a tão pouca atenção que se dá a investigar tudo aquilo que faz dele um momento emocionante, agradável e prazeroso.

Esta investigação sugere que existe uma experiência organizacional benéfica não só para o indivíduo que a experiencia, mas também para o seu trabalho e para a própria organização – o *Timelessness*. Claramente a criatividade é apenas um dos processos muito importantes para uma organização potenciados pelo *Timelessness*, mas, se continuarmos a explorar e a investigar esta experiência, certamente encontraremos outros resultados muito positivos para a organização.

O *Timelessness* é em si próprio uma experiência que dá vida ao indivíduo no seu contexto de trabalho. Apesar do trabalho ser onde as pessoas retiram as receitas para que possam suportar os custos de vida, viver o mundo do trabalho não se deve resumir a isso. São experiências positivas e compensadoras que fazem o tempo dedicado ao nosso trabalho valer a pena, e como tal devem ser potenciadas ao máximo. Assim termino esta dissertação fazendo esta ressalva “Nem sempre o tempo que se perde, é tempo perdido”, pois quando o tempo dedicado ao nosso trabalho é proveitoso para nós próprios e para nossa satisfação pessoal, e ainda assim tem impactos ao nível das organizações e da sociedade em si, não se chama tempo perdido no trabalho, mas sim tempo vivido.

Referências Bibliográficas

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 357–376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Stew & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10: 123-167
Greenwich, CT: JAI Press
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management*, 5: 1154 - 1184
- Amabile, T. M. & Gryskiewicz, N. D. (1989) The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2: 231-253
- Amabile, T. M., Mueller, J.S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S.J, and Fleming, L. (2002). *Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study*. Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Bakker, R. M., Boros, S., Kenis, P., & Oerlemans, L. A. G. 2013. It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management*, 24, 383-397.
- Bergson, H. (1960) *Time and free will: An essay on the immediate data of consciousness*. Translated by F. L. Pogson. NY: Harper & Row (Original work published 1910)
- Block, R. A. (1990) *Cognitive models of psychological time*. Hillsdale, NJ: Transaction
- Blount, S. & Janick, G. (2001) When plans change: examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26, 566 – 585
- Bluedorn, A.C. and Denhardt, R.B. (1988) Time and Organizations. *Journal of Management*, 14(2): 299-320.
- Bruner, J. S. (1962) *On knowing: Essays for the left hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Burnam, M. A., Pennebaker, J. W. & Glass, D. C. (1975) Time consciousness, achievement striving, and Type A coronary-prone behavior pattern. *Journal of Abnormal Psychology*, 84 (1): 76-79
- Carson, P. P. & Carson, K. D. (1993) Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback. *Journal of Creative Behavior*, 27: 36 – 45
- 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
- Conti (2001) Time flies: Investigating the connection between intrinsic motivation and the experience of time. *Journal of Personality*, 69: 1-26
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7, 309-319.

- 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 and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper and Row
- Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 815-822
- D'Aveni, R. (1994) *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Simon and Schuster
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Conneil, J. P. & Ryan, R. M. (1989) Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580 – 590
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- 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
- DeVellis, R. F. (1991) *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dewey, J. (1934) *Art as experience*. NY: Minton, Balch, & Company.
- Feist, G. J. (1999) The influence of personality on artistic and scientific creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of creativity*: 273 – 296. New York: Cambridge University Press
- Fraisse, P. (1984) Perception and estimation of time. *Annual Review of Psychology*, 35: 1-36
- Fine, C. H. (1988) *Clockspeed: Winning industry control in the age of temporary advantage*. New York: Perseus
- Gardner, H. (1993) *Creating Minds*. NY: Basic Books
- 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.
- Goodman, P., Lawrence, B., Ancona, D. & Tushman, M. 2001. Introduction. *Academy of Management Review*, 26: 507-511.
- Grudin, R. (1990) *The grace of great things: Creativity and Innovation*. Boston: Ticknor & Fields.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading, MA: Addison – Wesley
- Halpern, J.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*, vol. VIII 187-198. Madison, CT: International Universities Press
- Harackiewicz, J. M. (1979) The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 1352 – 1363
- Hartocollis, Peter (1983) *Time and Timelessness: A psychoanalytic inquiry into the varieties of temporal experience*. Madison, CT: International Universities Press

- Hicks, R. E., Miller, G. W., & Kinsbourne, M. (1976) Prospective and retrospective judgements of time as function of amount of information processed. *American Journal of Psychology*, 89: 719-730
- Kolb, A. Y. (2000) *Play: An interdisciplinary integration of research*. Unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- LeFevre, J. (1988) Flow and the quality of experience in work and leisure. In M. Csikzentmihalyi & I. S. Csikzentmihalyi (Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*: 307-318. New York: Cambridge University Press
- 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.
- 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).
- 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, B. (2005) Empirical Examination of *Timelessness* and Creativity. Paper Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu (artigo não publicado)
- Mainemelis, C. (2013) *Play, Flow and Timelessness*. Manuscrito não publicado, ALBA Graduate Business School Greece.
- May, R. (1994) *The courage to create*. NY: Norton (Originally Published 1975)
- Nicherson, R. S. (1999) Enhancing creativity. In R. J. Sternber (Ed.) *Handbook of creativity*, 392 – 430. New York; Cambridge University Press
- Nicholson, N. (2000) *Executive instinct: Managing the human animal in the information age*. New York: Crown.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- 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
- Pöppel, E. (1988) *Mindworks: Time and conscious experience*. Translated by Tom Artin. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ray, M. & Myers, R. (1989) *Creativity in business*. New York: Doubleday
- 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. (1999) *Affect and creativity: The role of affect and play in the creative process*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- 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
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Avolio, B. M. (1999) Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *Journal of Creative Behavior*, 33: 227-256
- Van Dijk, D. ; Kluger, AN (2011) Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.32(8), pp.1084-1105
- West, M. A. (1989) Innovation amongst health care professionals. *Social Behavior*, 4: 173 184

Anexos

Anexo A – Questionário em papel

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			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

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

O meu trabalho:

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

Nunca ou quase nunca a 1	Algumas vezes 2	Ocasionalmente 3	Muitas vezes 4	Sempre ou quase sempre e 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!