

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E A
SUA INFLUÊNCIA FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA
GESTÃO DE PROJETOS

Bruno Lameiras

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Ferreira, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

MAIO 2012

“Se soubéssemos o que íamos fazer, não chamaríamos a isto investigação, pois não?”

Albert Einstein

Aos meus pais, Maria e José
e à minha irmã Andreia,
a eles tudo devo.

Resumo

Pretende-se com este trabalho identificar que comportamentos devem, os gestores de projeto adotar para minimizar a ocorrência de problemas ao longo dos seus projetos. O estudo teve como base uma amostra de 150 gestores, de diferentes áreas de intervenção e com uma média de idades de 38,7 anos, distribuídos por cinco fases distintas da gestão de projetos. Numa análise preliminar, o estudo identifica os fatores críticos nas diferentes fases da gestão de projetos e, desta forma, são demonstrados quais os mais influentes e em que fases assumem maior relevância. Posteriormente foi desenvolvido um estudo de regressão linear entre os comportamentos de cidadania e os fatores críticos onde ficou comprovada a influência destes comportamentos na redução dos fatores. De uma forma geral, os resultados mostraram a iniciativa e a lealdade como excelentes comportamentos que os gestores devem adotar. Assim, foi possível concluir que a adoção de comportamentos de iniciativa e lealdade conseguem minorar um conjunto de problemas que interferem na resolução dos projetos.

Palavras-chave: Comportamentos de Cidadania; Gestão de Projetos; Fatores Críticos de Sucesso; Comportamento Organizacional.

Jel Classifications: D23-Organizational Behavior; M14-Social Responsibility

Abstract

This study was compiled to access the behavior which project managers should adopt in order to reduce the occurrence of problems throughout their projects. It was based upon a sample containing 150 project managers, of different areas of intervention and with an average age of 38,7, distributed by five distinct stages (PMI, 2004) of the project management. In a preliminary analysis, the study identifies the critical factors in the different stages and, in this way, are determined which are the most relevant and in which stages these are particularly essential. Hereafter, a study of linear regression was developed between the citizenship behaviors and the critical factors which proved their influence in the reduction of these factors. Broadly speaking, the results showed the initiative and loyalty as excellent behaviors which managers should acquire. In this fashion, it was possible to account that the embracement of both initiative and loyalty behaviors shall lessen a set of problems which hinder project resolutions.

Key Words: Citizenship Behavior; Project Management; Critical Success Factors; Organizational Behavior.

Jel Classifications: D23-Organizational Behavior; M14-Social Responsibility

Agradecimentos

Esta dissertação, apesar de resultar de um trabalho individual, é o reflexo do empenho e dedicação de várias pessoas. Quero, agora, expressar o meu profundo reconhecimento e gratidão a algumas pessoas em particular.

Para os meus pais. À minha mãe quero agradecer todo o amor, atenção e valores como o respeito e humildade. Ao meu pai, o meu ídolo, a minha referência, agradeço a toda coragem, confiança e o respeito pelo trabalho. Aos dois, um profundo obrigado!

Para a Andreia, minha irmã, afirmo que a tua existência por si só já faz de mim um irmão muito feliz.

Quero, igualmente, destacar a pessoa que contribuiu para o corpo deste projeto e, neste sentido, para meu orientador, Prof. Doutor Aristides Ferreira, mais do que agradecer toda a dedicação e paciência, quero reforçar momentos como os seus conselhos sobre a vida e o futuro que nos reserva. Revelou-me, na primeira pessoa, que os comportamentos de cidadania se não passarem à prática, de nada servem. Obrigado!

Quero destacar a Joana pela compreensão e o amor que me tem transmitido.

Por último, mas não menos importante e sem nomear nomes, uma palavra para os meus amigos que são, na realidade, um forte pilar na minha vida.

A todos um sincero Obrigado!

Índice

Agradecimentos	VI
Índice	VII
1. Introdução	9
2. Enquadramento Teórico.....	10
2.1 Gestão de Projetos	10
2.1.1 Gestão de Projetos, evolução e desenvolvimento da conceção.....	11
2.1.2 Fases da Gestão de Projetos	12
2.1.3 Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos	15
2.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional	24
2.2.1 CCO: Concetualização	25
2.2.2 Dimensões de CCO	28
2.2.3 Antecedentes de CCO	31
2.2.4 Implicações Práticas	33
2.3 Comportamentos de cidadania organizacional na gestão de projetos	34
3. Método	39
3.1 Enquadramento Metodológico	39
3.2 Amostra e Recolha de dados	39
3.3 Procedimento	40
3.4 Instrumento.....	41
4. Resultados.....	44
5. Discussão de Resultados	49
5.1 Implicação para a gestão.....	51
6. Limitações e implicações futuras	53
7. Bibliografia	54

Índice de Tabelas

Tabela 1. Fatores Críticos de Sucesso.....	43
Tabela 2. Médias, desvios-padrão e correlações entre as medidas	44
Tabela 3. Valores Médios dos Fatores Críticos por Fase.....	46
Tabela 4. Resultados da regressão das variáveis CCO sobre os Fatores Críticos.....	48

1. Introdução

A globalização económica, as redefinições geopolíticas e o avanço científico e tecnológico das últimas décadas promovem “uma transformação profunda, mas silenciosa, da nossa sociedade” (Prahalad & Ramaswamy, 2004: 15-16). Ao mesmo tempo, a competição intensifica-se e as organizações que pretendam sobreviver e prosperar têm necessariamente que se adaptar rápida e continuamente. Neste contexto, a agilidade, a facilidade de adaptação e a capacidade de inovação, seja de um novo produto, processo ou serviço tornam-se vantagens competitivas importantes e, em muitos casos, são pré-requisitos para a sobrevivência das organizações (Porter, 1993).

Neste sentido, a gestão de projetos tem sido uma área cada vez mais valorizada como a melhor forma para gerir empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais que caracterizam o processo de inovação, adaptação e aperfeiçoamento (Artto, 2001: 1; Pinto, 2002: 12-13). Por consequência, é necessário gerir globalmente de forma eficiente e eficaz as partes integrantes de qualquer projeto, nomeadamente os fatores críticos que dificultam, e em muitos casos impedem o sucesso dos projetos. A presente investigação vem dar uma adequada resposta a este problema.

“Qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (Katz, 1964: 132). Por conseguinte, os comportamentos inovadores e espontâneos implicam um rendimento superior ao exigido e consistem em actos voluntários dos colaboradores para ajudar os seus colegas. As organizações precisam de colaboradores disponíveis para adotarem uma conduta que não se restrinja às atividades específicas e detalhadamente definidas em contrato.

De acordo com Peiró e Prieto (1996), considera-se que estes comportamentos, comportamentos de cidadania organizacional, são capitais para a sobrevivência das organizações.

Perante este cenário, o objetivo geral deste estudo é portanto, identificar que comportamentos de cidadania, quando adotados, influenciam efetivamente a diminuição dos fatores críticos de sucesso da gestão de projetos. No desenvolvimento da dissertação são identificados os fatores que mais contribuem em cada fase para o fracasso de qualquer projeto.

2. Enquadramento Teórico

Neste capítulo é apresentada uma síntese de conteúdos sobre a gestão de projetos e os comportamentos de cidadania. De seguida, é explanada informação mais detalhada. O enquadramento teórico está estruturado em três subcapítulos. No que concerne à gestão de projetos é abordada a sua conceção, as fases e a identificação dos fatores críticos de sucesso. Relativamente aos comportamentos de cidadania é referida a concetualização e as dimensões. Integra ainda, os antecedentes e as implicações práticas. Por fim, é explicada a relação entre os comportamentos de cidadania com a gestão de projetos.

2.1 Gestão de Projetos

“Os projetos são omnipresentes”. São a força que conduz e impulsiona as organizações em todo o mundo. Estes devem ser encarados como “esforços de mudança da sociedade” e este ritmo de mudança tem-se verificado com maior ênfase. Neste sentido, a gestão eficaz e eficiente de esforços de mudança é o único caminho para a sobrevivência e crescimento das organizações na atualidade (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006: 1).

Importa, perceber o que é um projeto. Trata-se de um esforço complexo, designado para atingir um objetivo específico dentro de um determinado prazo e orçamento. Tem geralmente uma natureza multifuncional e é único e não repetitivo dentro da organização (Cleland & King, 1983). Segundo o Project Management Institute (2004) um projeto é “um empreendimento temporário levado a efeito com o objetivo de produzir um produto ou serviço único”. Esta definição contempla o “empreendimento” como sendo uma “sequência de atividades únicas, complexas e interligadas” (PMI, 2004: 5). Quando se diz que um projeto é temporário significa que estes têm um início e um fim bem definidos e são concluídos quando as metas forem alcançadas (PMI, 2004). Apenas são dados como bem-sucedidos aqueles que cumprirem ou excederem as expectativas dos *stakeholders* (Heldman, 2003).

No desenvolvimento de qualquer projeto, não é fácil o cumprimento de todos os requisitos como orçamento, prazo e expectativas do cliente. Desta forma, para que sejam bem-sucedidos é necessário geri-los, planeá-los, definir bem os requisitos, custos, riscos e tempo para a atingirem o produto ou serviço desejado (Gonçalves, Barroso, Varejão, & Cruz, 2008). Assim, a Gestão de Projetos resume-se a uma “aplicação de conhecimentos, competências,

ferramentas e técnicas para projetar atividades para responder aos requisitos do projeto” (PMI, 2004: 6). Trata-se, desta forma do “planeamento, organização, direção e controlo de recursos da organização para um objetivo de curto prazo que foi estabelecido para a conclusão de metas e objetivos específicos.” (Kerzner, 2006: 4).

2.1.1 Gestão de Projetos, evolução e desenvolvimento da conceção.

No início do século passado, Henry Gantt, um famoso engenheiro industrial da época, profetizou o início das atuais práticas de gestão de projetos através do desenvolvimento do diagrama de Gantt. Este gráfico foi utilizado como ferramenta de controlo de produção e, assim, usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Mais tarde, os avanços no planeamento e controlo da produção provocaram o surgimento de várias práticas de gestão de projetos (Kliem, Ludin, & Robertson, 1997).

Contudo, é nas “décadas de 50, 60 e 70 que a gestão de projetos evolui nos complexos projetos de engenharia como disciplina de gestão, tempo, orçamento e de especificações” (Morris, 1998: 3).

A obra de Kerzner, (2006) retrata que, há quarenta anos atrás, a gestão de projetos foi limitada ao departamento de defesa dos EUA e a empresas de construção. Hoje, este conceito está a ser aplicado em “diversas indústrias e organizações como a defesa, a construção, farmacêutica, química, banca, hospitalar, na contabilidade, na publicidade, nas leis estaduais e governos locais e, nas Nações Unidas” (Kerzner, 2006: 2). Desta forma, o campo profissional da gestão de projetos é hoje diversificado, multifacetado e contraditório em vários aspetos (Soderlund, 2003).

No entanto, o interesse manifestado pelos profissionais da gestão de projetos é explicado pelo aumento unânime na organização das atividades empresariais em projetos (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, & Conyon, 1999; cit. por Soderlund, 2003). Neste sentido, o raciocínio subjacente à extensa lista de artigos publicados prende-se com a adoção da gestão de projetos como “método para resolver complexos problemas organizacionais” (Soderlund, 2003: 183). Decorrente desta intensa evolução, tem-se assistido ao desenvolvimento explosivo de organizações profissionais como o *Project Management Institute* (PMI) e da *International Project Management Association* (IPMA). Estas associações são reconhecidas

pela promoção de uma normalização dos programas e pela certificação dos gestores de projeto (Soderlund, 2003).

Para Pinto (1998), a gestão de projetos atualmente é muito mais exigente do que no passado. “Trata-se de gerir projetos como entidades, com foco nos mesmos e realizá-los com sucesso. Trata-se de gerir a mudança e transição” e hoje, o valor é estimulado. “Trata-se de satisfazer e exceder as expectativas dos clientes, sobre como obter o melhor retorno dos investimentos, a criação de valor e o encurtamento de calendários de implementação” (Morris, 1998: 4). Por conseguinte, isto cria um ambiente de trabalho fugaz e dinâmico (Turner, Huemann, & Keegan, 2008).

2.1.2 Fases da Gestão de Projetos

Um projeto é um “empreendimento único, com um começo e um fim” (Buchanan & Body, 1992: 8 cit. por Field & Keller, 1998).

As necessidades de gestão e controlo das organizações determinam a existência de uma estruturação eficaz dos projetos. Deste facto decorre o conceito de ciclo de vida. O ciclo de vida de um projeto define as fases que ligam o início do projeto com o seu término (PMI, 2004). Contudo, Adams, Stephen e Martin (1988) demonstram na sua obra a ideia de divisão do ciclo de vida de um projeto em diferentes fases. Neste sentido, as fases de um projeto pressupõem a segmentação do mesmo onde o controlo é fundamental para uma eficaz gestão.

O conjunto das diferentes fases são geralmente sequenciais e, por vezes sobrepostas, cujo nome e número são determinados pelas necessidades da organização envolvida, da natureza do projeto em si e da sua área de aplicação (PMI, 2004). O término de cada fase concede ao gestor, aos *stakeholders* e ao patrocinador do projeto a oportunidade de decidir se o projeto deve ou não avançar para fases seguintes (Heldman, 2003). Na maioria dos casos, as fases de um ciclo de vida incluem a iniciação, planeamento, execução, controlo e encerramento (PMI, 2004). É importante realçar que o número, a necessidade ou o grau de controlo aplicado das fases dependerá por força da complexidade e do impacto potencial do projeto (Miguel, 2006). Todas as fases devem possuir semelhantes características, no entanto, o “trabalho tem um foco distinto e envolve diferentes organizações e habilidades”. Contudo, “o objetivo de determinada fase exige um grau de controlo extra para que seja alcançado com sucesso. Não

obstante, a repetição de processos prevê um aumento do grau de controlo e define os limites de cada fase” (PMI, 2004: 19).

Para que os projetos sejam bem orientados devem ser seguidos por um conjunto de processos – ciclo de vida da gestão de projeto. Portanto, em cada fase decorrem processos associados a cada uma das áreas de conhecimento e, no contexto do PMI (2004), um processo é um conjunto de ações que visa produzir um resultado. No caso dos processos de gestão, o resultado pretendido é a descrição detalhada das atividades e respetiva organização. São executados por pessoas, e como as fases do projeto, estão inter-relacionados e dependem uns dos outros (PMI, 2004). Deste modo, a gestão de projetos requer uma significativa coordenação e, como tal, exige que os processos utilizados sejam adequadamente alinhados para facilitar o sucesso do projeto. Neste sentido, a identificação cedo o suficiente de fatores críticos de sucesso é um começo vital para garantir que os projetos sejam bem-sucedidos. Esta é uma crença de que há certos fatores, cujas influências são consideráveis para o desenvolvimento dos projetos (Torp, Austeng, & Mengesha, 2004).

O Guide PMBOK instrui cinco grupos de processos de gestão de projeto: Iniciação, Planeamento, Execução, Controlo, Encerramento.

2.1.2.1 Iniciação

Nos processos de iniciação é imaginado o projeto. O grupo de processos de iniciação consiste em processos que coadjuvam a autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma nova fase do mesmo (Miguel, 2006). Deste modo, define os objetivos específicos e o propósito do projeto (PMI, 2004). Não menos importante, a avaliação preliminar do risco e o impacto nos requisitos de tempo, custo e desempenho são descritos nestes processos. Neste sentido, os recursos financeiros estão comprometidos e, não obstante, os *stakeholders* internos e externos que irão interagir e influenciar o resultado do projeto são identificados. O gestor do projeto é selecionado e autorizado a prosseguir com o trabalho do projeto. Assim, “este processo concede aprovação para comprometer os recursos da organização para o projeto ou fase” (Heldman, 2003: 21).

2.1.2.2 Planeamento

Os processos de Planeamento são utilizados para o planeamento detalhado do projeto e na definição das linhas orientadoras para o qual a implementação do próprio seja contínua e o desempenho do mesmo seja medido. Desta forma, estes processos investigam todas as áreas de conhecimento da gestão de projetos como o tempo, custo, qualidade, risco e aquisições (PMI, 2004). Esta fase inclui a preparação inicial da documentação necessária para suportar o sistema (Kerzner, 2006). Por fim, o maior conflito que o gestor do projeto enfrentará neste grupo de processos será identificar quais as preferências para o mesmo (Heldman, 2003).

2.1.2.3 Execução

O grupo de processos de Execução consiste em colocar os planos em ação para satisfazer as especificações do projeto. Estes processos exigem a coordenação de pessoas e recursos bem como integrar e executar as atividades de planeamento. Acompanham de perto o plano do projeto, no mesmo sentido que, asseguram que a sua próxima implementação esteja em sincronia com os objetivos delineados (Heldman, 2003).

2.1.2.4 Monitorização e Controlo

Os processos de controlo são utilizados para monitorar, medir e controlar o desempenho do projeto, ou seja, se o mesmo está de acordo com o plano. Assim, são tomadas ações preventivas ou corretivas e solicitações de alterações quando necessárias para garantir que os objetivos sejam alcançados (Heldman, 2003). Esta monitorização contínua fornece à equipa do projeto uma visão sobre a saúde do mesmo e identifica áreas que requerem maior atenção.

2.1.2.5 Encerramento

Os processos de encerramento de um projeto são realizados para finalizar as atividades do mesmo em todos os grupos de processos de gestão. Outro ponto de vista prende-se com a utilidade de proporcionar lições para serem consideradas e aplicadas adequadamente. Um projeto é declarado como concluído quando todas as suas fases forem totalmente encerradas (Miguel, 2006). Por fim, cada fase de um projeto deve ser “formalmente encerrada incluindo a respetiva avaliação e a produção da respetiva documentação, verificando que os objetivos forma atingidos e satisfeitas as expetativas do cliente” (IPMA, 2008: 93).

Os cinco grupos de processos são iterativos e não devem ser interpretados como processos que não se repetem. Eles serão utilizados diversas vezes em todo o ciclo de vida do projeto, à

medida que for aperfeiçoado. Por fim, a probabilidade de um projeto ter um final bem-sucedido é menor no início, aumentando a possibilidade de êxito com o avanço do próprio pelas suas fases. O risco, por sua vez, é mais alto no início e diminui gradualmente quanto mais perto o projeto estiver da sua conclusão (Heldman, 2003).

Ao longo das diferentes fases, surgem problemas que poderão tornar-se fatores críticos de sucesso para a gestão de projetos. A identificação destes fatores antes da formulação do projeto é vital para minorar as variações durante a implementação e garantir conclusões bem-sucedidas do projeto (Torp, Austeng, & Mengesha, 2004). No subcapítulo seguinte serão identificados através da literatura um diverso conjunto de fatores críticos. À luz desta investigação, ganha utilidade a relação entre os fatores críticos de sucesso com as diferentes fases de um projeto. Desta forma, o objetivo passa por compreender quais os fatores críticos que se verificam nas diferentes fases de um projeto influenciando o seu sucesso.

2.1.3 Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos

As organizações no desenvolvimento das suas práticas de gestão de projetos medem o sucesso, interna e externamente, socorrendo-se de fatores críticos de sucesso e a indicadores chave de desempenho (Miguel, 2006).

Os critérios de sucesso de um projeto designam o conjunto de princípios ou padrões pelos quais o sucesso do projeto é ou pode ser julgado. São as condições em que o juízo pode ser feito (Lim & Mohamed, 1999). Para Wateridge (1998), estes critérios são diferentes de projeto para projeto, dependendo de uma série de questões como a exclusividade, o tamanho e a complexidade.

Os investigadores Lim e Mohamed (1999) referem que existem fatores de risco que condicionam o sucesso do projeto. Estes fatores são o conjunto de circunstâncias, factos ou influências que contribuem para os resultados do mesmo. Trata-se de forças de influência que facilitam ou impedem o sucesso. Contudo, dada a complexidade de diferentes projetos, os fatores de sucesso apresentam características gerais e específicas de acordo com a afetação de determinado projeto (Belassi & Tukel, 1996).

Um projeto de sucesso é um projeto eficiente e eficaz (Ika, Diallo, & Thuillier, 2009). Neste momento, não está claro como medir o seu sucesso como refere Ika (2009), na medida em que o sucesso de um projeto continua a ser um conceito ambíguo e multidimensional e a sua

definição e medição estão vinculados a um contexto específico. Torna-se, portanto, numa avaliação subjetiva que reflete as necessidades específicas de cada *stakeholder* (Baccarini, 1999). Segundo Pinto e Slevin (1989) as partes interessadas envolvidas têm uma percepção díspar do sucesso ou fracasso. Neste sentido, para Belassi e Tukel (1996) um projeto pode ser considerado com sucesso pelo cliente e um fracasso para a gestão de topo. Mesmo que não responda às especificações dos gestores, pode satisfazer o cliente. Desta forma, o sucesso de um projeto designa realidades diferentes para diferentes partes interessadas em momentos distintos. O ponto de vista não é o mesmo para todas as partes (Lim & Mohamed, 1999).

Contudo, “podemos afirmar que um projeto é um insucesso quando os resultados finais não são os esperados, mesmo que as expectativas originais tenham sido, ou não, razoáveis” (Miguel, 2006: 33). Para Bourne (2005) quando os projetos falham, as organizações são afetadas porque os seus objetivos estratégicos desviam-se do planeamento, os recursos escassos traduzem-se em resíduos e os *stakeholders* que esperavam algum benefício a partir do resultado do projeto, terá um impacto negativo.

Todavia, é importante introduzir a base para o sucesso de um projeto, citado no PMBOK Guide (2004: 37):

“Para garantir o sucesso de um projeto, a equipa do projeto tem de:

- Selecionar os processos adequados dentro dos Grupos de Processos da Gestão de Projetos, que são necessários para satisfazer os objetivos do projeto;
- Usar uma abordagem precisa para adaptar as especificações do produto e os planos, de modo a satisfazer os requisitos do projeto e do produto;
- Cumprir com os requisitos, de modo a satisfazer as necessidades, vontades e expectativas dos *stakeholders*;
- Equilibrar as exigências concorrenciais de âmbito, prazo, custo, qualidade, recursos e risco, para introduzir um produto de qualidade”.

Da análise destes pontos extraem-se um conjunto de fatores críticos que os gestores devem ter presente. No entanto, a literatura inferiu um conjunto mais alargado de fatores críticos que integram o questionário utilizado na presente investigação.

2.1.3.1 Estabelecimento de objetivos irrealistas

Um vasto leque de autores (Martin, 1976; Baker, Murphy, & Fisher, 1983; Morris & Hughs, 1987) refere a definição de objetivos como fator crítico de sucesso. Acontece que, os clientes, ou gestores internos, estabelecem objetivos de desempenho irrealistas, na esperança de alcançarem 80 ou 90% desses objetivos. Robert Gilbreath (1986; cit. por Miguel, 2006) estudou estes fenómenos patentes em muitos projetos e identificou que a não satisfação de expectativas e o fraco desempenho constituem falhas observadas. A escrita de uma proposta, envolvendo uma descrição inicial dos objetivos e como serão atingidos (Duarte, 2002; Sommerville, 1997), é fulcral para a iniciação do projeto.

2.1.3.2 Especificação dos requisitos mal elaborada.

Autores como Martin, (1976) e Cleland & King, (1983) especificam nas suas pesquisas que o planeamento dos requisitos como fator crítico de sucesso. Os requisitos não são metas nem objetivos. Os requisitos são as especificações ou pré-requisitos necessários que formam o produto ou serviço que é produzido. Contudo podem ser definidos como métricas (Heldman, 2003). Por conseguinte, a qualidade em projetos pode definir-se muito simplesmente como a conformidade com os requisitos. A garantia da qualidade é constituída pela elaboração de especificações de requisitos que, se forem rigorosamente observados, nos permitem obter uma razoável expectativa de que os produtos a produzir e os serviços a prestar vão ter qualidade (IPMA, 2008).

2.1.3.3 Gestão do âmbito mal definida

A gestão do âmbito aponta para a “definição de produtos a desenvolver e de serviços a prestar” para se certificar que a quantidade de trabalho a realizar é a adequada (Carvalho, 2009: 21). No mesmo ponto de vista, a gestão do âmbito de um projeto prende-se com o tamanho e forma do projeto, na medida em que o projeto é descrito de maneira a que todos os interessados compreendam o seu propósito (Martin, 2006). A sua definição pressupõe, uma necessidade de justificação de realização do projeto, análise da sua viabilidade e quais os benefícios resultantes em termos de negócio (Carvalho, 2009), através da definição do trabalho que deve ser realizado para se produzir resultados com características específicas.

2.1.3.4 Gestão de custos deficiente

Baker, Murphy, e Fisher, (1983) e Tukul e Rom, (1995) identificam a influência das estimativas de custo como fator crítico. Uma má estimativa de custos induz num planeamento ineficaz do projeto resultando em derrapagens no orçamento, na falta de pessoal, baixa qualidade do sistema e, em muitos casos, no encerramento do projeto (Douglas, 2006). O planeamento de custos, em qualquer projeto, dever ser tão exigente e rigoroso como o planeamento dos restantes objetivos constituindo a base para o respetivo controlo e apuramento de desvios (Carvalho, 2009). Durante o ciclo de vida do projeto, a reconciliação dos custos planeados com os custos reais incorridos, bem com a imputação de custos e a atualização da previsão do custo final do projeto podem, no entanto, constituir uma dificuldade (IPMA, 2008). Por consequência, após a identificação dos custos, é necessário controlá-los, controlar os fatores que concebem variações de custos e controlar todas as transformações no orçamento do projeto. Neste sentido, as organizações devem garantir que o controlo orçamental seja contemplado.

2.1.3.5 Gestão de tempo mal conduzida

“A gestão disciplinada do tempo é uma das chaves para a gestão eficaz do projeto”, é um recurso que, quando perdido, “se foi para sempre” (Kerzner, 2006: 280). O tempo compreende a “estruturação, a ordenação segundo relações de precedência, a estimativa da duração e o planeamento de atividades tendo em consideração a atribuição de recursos às atividades, a definição das datas limite do projeto e o controlo temporal da sua execução” (IPMA, 2008: 69). Deste modo, a duração do projeto compreende o tempo decorrido entre o início e a sua conclusão, incluindo o tempo perdido em atrasos e suspensão do trabalho (Barry, Mukhopadhyay, & Slaughter, 2002). Neste sentido, é fundamental efetuar uma estreita e rigorosa calendarização do projeto tendo em conta os possíveis imprevistos e alterações ao longo do mesmo de forma a evitar a existência de desvios de controlo. Todavia é crucial detetar os desvios e efetuar uma análise atempada de modo a reduzir os seus impactos no cumprimento dos objetivos. Torna-se vital que o tempo esteja bem definido uma vez que um número considerável de atividades estão relacionadas e um atraso numa delas poderá comprometer a execução do projeto por causar problemas/atrasos em todas as atividades (Carvalho, 2009).

2.1.3.6 Processo de gestão de alterações mal conduzido

A primeira razão de existência dos projetos prende-se com a existência de mudança. O facto de haver especificações aprovadas, o âmbito não pode encontrar-se definitivamente “congelado” (Carvalho, 2009: 45). Por conseguinte, as alterações num projeto são incrementadas devido a ocorrências não esperadas. Pinto & Slevin (1989) alertam na sua obra para o facto da resolução de problemas determinar o sucesso de um projeto.

“A gestão das alterações identifica, descreve, classifica, avalia, aprova ou rejeita e verifica as alterações produzidas, face aos acordos estabelecidos” (IPMA, 2008: 80). Torna-se deste modo importante controlar adequadamente o seu impacto no projeto. Contudo, este processo deve ser cuidadosamente especificado de modo a que os benefícios das alterações justifiquem a submissão da alteração e avaliado o seu impacto nos objetivos e prazos do projeto (IPMA, 2008).

2.1.3.7 Falta de foco estratégico

Kumar (1989; cit. por Munns & Bjeirmi, 1996) referiu o desenvolvimento inicial de estratégias, filosofias e metodologias de implementação como fator mais importante para o alcance do sucesso. Sugere que através da recolha de informação e a consciência das considerações e limitações do projeto, é possível adaptar as estratégias específicas para uma determinada situação. Tais estratégias, bem definidas contribuirão para uma implementação bem-sucedida de um projeto.

“O contexto do negócio e o contexto legal são responsáveis pela criação de um cenário em que os projetos podem ser eficazes” (IPMA, 2008: 154). Deste modo, a gestão de projetos tem de ser compatível com as normas e linhas diretivas da Organização. A integração dos projetos na organização tem de passar por um conjunto de decisões de contabilização de custos, desenvolvimento de recursos e comunicação com a gestão de topo para assegurar o controlo dos projetos e o caminho com as necessidades de negócio (IPMA, 2008).

2.1.3.8 Falta de apoio da gestão de topo

Um conjunto de investigadores (Cleland & King, 1983; Pinto & Slevin, 1989; Tukul & Rom, 1995; Pinto & Kharbanda, 1995) apontam para o apoio da gestão de topo como um dos principais fatores críticos de sucesso. Partilhando a mesma visão, Kerzner (2006) refere que o sucesso de um projeto é intrínseco ao apoio da gestão de topo. A gestão de topo deve-se

comprometer com os recursos da empresa e com o suporte administrativo para que o projeto se adapte com facilidade aos negócios e à atividade diária da organização. Para alcançar os níveis desejados de produtividade organizacional e eficácia, a gestão deve garantir que os seus colaboradores tenham uma atitude positiva no desenvolvimento de novos projetos e nas mudanças que terão de acarretar (Jian & Klein, 1999). O artigo de (Markus, 1983) ilustra que vários investigadores argumentam que a aceitação dos colaboradores é o fator mais importante para determinar a medida em que tais mudanças podem ser implementadas. A falta da gestão de topo, por vezes indica que os colaboradores não estão entusiasmados com o projeto e não estão aptos para aceitar as alterações que o novo projeto irá implicar e pode ter um impacto trágico sobre o sucesso que irá ter na satisfação das suas necessidades (Jian & Klein, 1999).

2.1.3.9 Fraco envolvimento no projeto por parte dos elementos da equipa

O crescimento pessoal dos elementos de uma equipa de projeto (Freeman & Beale, 1992) e o seu envolvimento no projeto (Morris & Hughs, 1987) constituem fatores críticos de sucesso. Neste sentido, fatores relacionados com as características e competências dos membros da equipa são relevantes para o sucesso de um projeto (Belassi & Tukel, 1996).

Pinto & Slevin (1987) demonstraram, no seu estudo, a importância da seleção de equipas e gestores de projetos que possuam competências técnicas e comportamentais necessárias para a execução bem-sucedida de um projeto. O compromisso do gestor do projeto e a sua componente crítica verificam-se com maior incidência durante o planeamento e na conclusão do projeto. Por outro lado, as competências dos membros da equipa observam-se com maior ênfase durante a execução das restantes fases (Pinto & Slevin, 1989). Não obstante, o envolvimento da equipa no projeto através do seu desempenho tem um impacto na satisfação e aceitação do projeto por parte do cliente (Belassi & Tukel, 1996).

2.1.3.10 Fraco envolvimento do cliente na definição do projeto

Tukel & Rom, (1995) e Pinto & Kharbanda, (1995) referem nas suas investigações a preponderância da consulta cedo e contínua ao cliente. O cliente deverá ser o principal interessado no sucesso do projeto. Na maioria dos casos, o projeto foi projetado a pedido do cliente. Este, não pode abdicar da responsabilidade, descentralizando todos os direitos para a equipa. Vimos anteriormente que, a equipa está orientada para objetivos que são apenas um subconjunto dos objetivos gerais do projeto. Assim, o cliente tem de assegurar com ênfase

que o subconjunto de objetivos da equipa não ameaça a globalidade dos objetivos mais amplos do projeto. Por consequência, o projeto responde a uma exigência para atender a uma necessidade do cliente. Esta necessidade inicial deve considerar o foco por todos os envolvidos no projeto (Munns & Bjeirmi, 1996).

2.1.3.11 Má gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos incorpora o planeamento dos mesmos tendo como orientação sua identificação e atribuição com as competências adequadas, não obstante da otimização da forma como são utilizados dentro dos prazos estabelecidos, bem como a constante monitorização e controlo (IPMA, 2008).

As pessoas estão no centro de um projeto (Martin, 2006) e neste sentido, a gestão de projetos deve assegurar que as mesmas possuam as competências técnicas, comportamentais e contextuais desejadas e que disponham de informação, ferramentas e treino adequados para realizarem com sucesso as atividades que exercem (IPMA, 2008). Esta área de conhecimento preocupa-se em identificar, integrar e gerir equipas para integrar os esforços de cada pessoa para o projeto (Archibald, 2000). O desenvolvimento das pessoas é um conceito chave em todas as organizações. A realização de projetos são uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, no entanto, no ponto de vista do projeto, devem ser nomeadas as pessoas certas e necessárias. De forma a otimizar a atribuição de tarefas é imperial ter em atenção as características dos recursos humanos através da adequabilidade das pessoas de acordo com as suas capacidades. Um conhecimento específico melhora significativamente as competências dos recursos humanos no desempenho das suas tarefas da melhor maneira possível (Haddad, 2007) e contribui assim para o sucesso do projeto. Na mesma perspetiva, é fundamental que as equipas colaborem, comuniquem efetiva e abertamente, contribuindo com o seu *know-how* para o sucesso dos projetos e o acréscimo do valor organizacional (Braun, 2005).

2.1.3.12 Ausência de monitorização e controlo do projeto

Sayles e Chandler (1971) referem na sua obra que os sistemas de controlo e responsabilidade, monitorização e feedback são importantes fatores críticos de sucesso. Na mesma linha de orientação Pinto e Slevin (1987) referem os mecanismos de controlo como grande fator crítico de sucesso. O controlo baseia-se nos objetivos, nos planos e nos contratos do projeto. Mede o progresso do projeto e o seu desempenho através da comparação com o “*baseline*” (base de referência), abrangendo também as ações corretivas que forem necessárias (IPMA,

2008). O sistema integrado de controlo e “*reporting*” cobre todos os objetivos, do projeto, em todas as fases do mesmo, bem como os correspondentes critérios de sucesso definidos pelas partes interessadas no projeto. O controlo combina “as funções de planeamento, de tomada de decisão e de inspeção em todos os processos do projeto, no que respeita a tempo e custos. Assegura-se assim que os diversos trabalhos levados a cabo pelos diferentes participantes no projeto (indivíduos ou organizações), em lugares distintos, se compatibilizam correta e efetivamente de modo a serem atingidos com eficácia os objetivos do projeto” (IPMA, 2008: 85).

2.1.3.13 Ausência de gestão de riscos

Um dos objetivos de um projeto é a criação de um produto desconhecido, o que geralmente envolve risco pois as etapas para alcançar os objetivos propostos não são conhecidas pelas pessoas responsáveis pelo desenvolvimento do projeto (PMI, 2004). Um risco como um qualquer perigo que, a verificar-se, poderá originar a ocorrência de perdas ou danos. A gestão dos riscos tenta reconhecer, gerir e, eventualmente, corrigir eventuais problemas e imprevistos que podem ocorrer quando um projeto é implementado (Cope & Hotard, 2006). O sucesso do projeto depende de uma correta identificação dos riscos nas fases embrionárias e na preparação de medidas adequadas aos riscos. Neste sentido, as consequências de identificação de um problema mais tarde são maiores do que as consequências do mesmo problema identificado numa fase anterior do projeto (Santos & Cabral, 2008). A capacidade de antecipar e evitar os riscos, bem como a capacidade de reagir rápida e decisivamente quando surgem problemas, é essencial para uma gestão eficaz do risco. O planeamento desempenha um papel importante em qualquer programa de gestão de risco (Burgess, 2008) e pode proporcionar maior previsão da sua ocorrência.

2.1.3.14 Ausência de plano de contingência

Assim, a composição de planos de contingência estabelecem uma forma de resposta aos riscos ajustada sempre que não seja exequível replanear as condições de realização de um projeto por forma a evitar riscos e “sempre que não seja viável passar o risco para terceiros” (Carvalho, 2009: 52).

2.1.3.15 Mudanças na envolvente: fusões, aquisições e reestruturação organizacional

As grandes instalações de tecnologia, pós-fusões, integrações ou novas estratégias de crescimento consomem enormes recursos ao longo de meses ou mesmo anos. Estudos têm mostrado que estas atividades proporcionam, frequentemente retornos decepcionantes. De facto, estas falhas desmoralizam os empregados que trabalham diligentemente para completar a sua quota de trabalho (Matta & Ashkenas, 2005). Quando um projeto envolve um número elevado de pessoas a trabalhar por um longo período de tempo, é difícil para os gestores de planeamento preverem todas as atividades e fluxos que serão necessários na reestruturação organizacional.

A obra de Winter, Smith, Morris, e Cicmil, (2006) refere que, atualmente, a preocupação de muitas organizações se prende com um crescente desafio de alienar a estratégia dos negócios para projetos, através da maximização de receitas e a entrega de benefícios aos diferentes grupos de interessados. Assim, o valor do projeto pode ser medido pelo valor das diferentes partes durante o ciclo de vida do projeto. De Wit (1988) acrescenta que é essencial considerar os objetivos de todos os interessados durante todo o ciclo de vida do projeto e em todos os níveis na hierarquia de gestão. Esta mentalidade adverte para a profunda identificação pessoal com os objetivos do projeto. Este facto significa que o valor orientado por objetivos é intrínseco a um maior nível de propriedade pessoal e compromisso. Cada elemento da equipa deve criar o seu valor no projeto e deste modo o projeto deve aumentar o valor para todos os elementos. No entanto, esta criação de valor pode ser promovida através da adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Niehoff, 2005). Assim, os CCO poderão fazer a diferença na forma com atenuam os erros nas diferentes fases.

Por conseguinte, o princípio de existência da presente investigação tem por base a minimização dos fatores críticos de sucesso reconhecidos na literatura. Este propósito é conseguido através dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Trata-se do objetivo do estudo, compreender quais os comportamentos que, na realidade, minimizam os erros.

No seguinte ponto, são caracterizados, identificados e em que medida contribuem para evitar que os fatores interfiram no desenvolvimento eficaz dos projetos.

2.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional

Segundo Morgan (1986: 39) as organizações são “sistemas vivos que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”. De forma concisa, as organizações podem ser definidas como um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Por conseguinte, a gestão da vida organizacional é caracterizada por um paradoxo que reside na coexistência de duas realidades: a de estabelecer mecanismos de controlo destinados a assegurar que as pessoas executem os papéis que lhes são atribuídos versus a de encorajar ações espontâneas e inovadoras que ultrapassem os requisitos de papel ou as descrições de duas funções (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999).

Surge, portanto, uma nova problemática - “como trabalhar sob novas circunstâncias”. Esta questão tornou-se essencial para as organizações (Lee, Dedrick, & Smith, 1991). Por sua vez, estas tornaram-se necessariamente mais dependentes de pessoas que estejam dispostas a contribuir para uma mudança bem-sucedida independentemente das exigências de trabalho formal. Assim, os comportamentos que excedem as expectativas delineadas são importantes e decisivos para a sobrevivência de uma organização (Brief & Motowidlo, 1986, cit. por Somech & Drach-Zahavy, 2004). Estes comportamentos não fazem parte das obrigações de trabalho de cada um, são espontâneos, não são executados a pensar em recompensas e contribuem para o funcionamento do grupo e da organização (Organ, 1988).

Neste sentido, as organizações necessitam de colaboradores disponíveis para adotarem uma conduta que não se restrinja às atividades específicas e detalhadamente definidas em contrato sem saberem previamente e com precisão, as tarefas que virão a ser necessárias. Considera-se, desta forma que, comportamentos inovadores e espontâneos, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional, são necessários para a sobrevivência das empresas (Peiró & Prieto, 1996).

2.2.1 CCO: Concetualização

Na longínqua década de trinta do Século XX, Roethlisberger e Dickson (1939) encontraram evidências de um funcionamento social, espontâneo e informal dentro do quadro formal da organização. Verificaram o impacto dos trabalhadores nos grupos de trabalho e a sua influência nos indivíduos. (Love, Macy, & Dougherty, 2001).

Um dos primeiros autores a demonstrar interesse pela relação entre o indivíduo e a organização foi Bernard (1938) que, na sua investigação, estava ciente de que a principal condição das organizações é a vontade de cooperação das pessoas que nela trabalham assumindo que as organizações são associações de esforços cooperativos e, desta forma, dependentes da vontade dos trabalhadores de colaborarem para esse sistema. Mais tarde, Katz (1964: 132) enfatizou a importância dos comportamentos extra-papel na construção de uma organização eficiente ao afirmar que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”. Contudo, as investigações multiplicaram-se (Somech & Drach-Zahavy, 2004) e em 1978, Katz e Kahn identificaram três tipos básicos de comportamento, indispensáveis para o funcionamento efetivo das organizações. As organizações eficientes devem manter e atrair os seus trabalhadores, devem assegurar que cumpram e ultrapassem certos critérios quantitativos e qualitativos previstos nas suas funções e devem despertar comportamentos espontâneos e inovadores (Katz & Kahn, 1978).

Ao longo do tempo, têm sido usadas diversas terminologias para descrever o comportamento extra-papel. Uma síntese da literatura efetuada sobre os diversos estudos revela que o comportamento extra-papel pode ser descrito como comportamento organizacional cidadania (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith, Organ, & Near, 1983), comportamento organizacional cívico (Graham, 1991), espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992), desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997b), comportamento organizacional pro-social (Brief & Motowidlo, 1986), comportamentos contra papel (Staw & Boettger, 1990) e performance contextual (Borman & Motowidlo, 1997a). Não obstante, estas definições conceptuais diversificadas visam identificar um comportamento entre colaboradores que conduz para a eficácia organizacional (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994).

Desde então, várias linhas de investigação têm sido estudadas, no entanto, é com Organ e seus colaboradores (1983) que este constructo começa a ganhar dimensão.

Em 1988, Organ propõe aquela que ainda hoje é tida como a definição mais comum: os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) são “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988: 4). Esta definição salienta três características essenciais dos CCO (Somech & Drach-Zahavy, 2004). Primeiro, por “discricionários” entende-se como “comportamentos que não fazem parte dos requisitos do papel ou função” (Organ, 1988), ou seja, são comportamentos voluntários (Somech & Drach-Zahavy, 2004) que não se encontram especificados no contrato com a organização, são sujeitos a uma escolha individual e são percebidos como comportamentos desinteressados em benefício de outros (Passos & Caetano, 2000). Segundo, a definição de CCO “requer que o comportamento não seja, direta ou formalmente, recompensado pelo sistema de recompensa da organização”, o que não significa que pela exibição desses comportamentos não possam surgir recompensas ou benefícios para o colaborador, no entanto, “o que importa é que este retorno não seja contratualmente garantido” (Organ, 1988: 5). A questão essencial é que os CCO não ocorrem por acaso numa organização, por outro lado são comportamentos dirigidos e considerados como um benefício para a mesma (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995). Terceiro, esta definição realça a natureza multidimensional dos CCO (Somech & Drach-Zahavy, 2004). Retomaremos este ponto no subcapítulo seguinte.

A investigação realizada por Podsakoff, Mackenzie, Paine and Bachrach (2000) reforça a ideia de que não existe um consenso na literatura devido a uma sobreposição conceptual de determinados constructos.

Já em 1988, Organ identificou três problemáticas na sua definição referindo, todavia, dois problemas: definir os CCO como comportamentos discricionários e como comportamentos não recompensados. Constatou que muitos comportamentos que costumam ser incluídos nas medidas de CCO são considerados como parte integrante do cargo pelos supervisores e, até, pelos próprios executantes desse mesmo cargo (Morrison, 1994). Por sua vez, os papéis evoluem e os seus conteúdos não são estáticos (Graen & Uhl-Bien, 1995), por outro lado, ao definir os papéis em termos das expectativas oriundas dos “remetentes de papel”, temos de admitir que terão conteúdo diferente consoante o remetente de referência (Pina e Cunha *et al.*, 2007). O autor admitiu desta forma que deixou de ser adequado considerar os CCO como “extra-papel”, “para além do cargo” ou “não recompensados pelo sistema formal” (Organ, 1997: 85).

Em oposição, Van Dyne et al., (1995) defenderam a viabilidade do constructo comportamento extra-papel, contudo, afirmam que esta distinção pode ser problemática de acordo com o contexto em que o comportamento é exibido. Em termos gerais, diversos investigadores têm “aventado” (Pina e Cunha *et al.*, 2007) diversas dificuldades de delimitação entre os comportamentos próprios do papel e os comportamentos extra-papel.

No que concerne à não recompensa, a definição de Organ (1988: 5) “requer que o comportamento não seja, direta ou formalmente, recompensado pelo sistema de recompensa da organização”. Por outras palavras Organ (1988) admitia que os CCO poderiam, de acordo com determinadas eventualidades, provocar alguma recompensa futura para quem os praticasse. No entanto, conceptualmente relevante era que esta fosse indireta e incerta em oposição às recompensas consequentes de contribuições mais formais. No entanto, o autor desenvolveu posteriormente um raciocínio que vai mais longe ao afirmar que o “bom desempenho de papel não origina necessariamente recompensas” e “muito poucas recompensas são contratualmente garantidas”, acrescentando que “os CCO podem suscitar recompensas por via indireta.” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 306-307)

Perante estas apreciações, Organ deixou de considerar os dois primeiros atributos enunciados e manteve apenas o último: o da eficácia. Tendo presente esta mudança de definição, o constructo que evidenciou maior relevância de reflexão foi o desempenho contextual uma vez que, no seu entender “absorve a noção de cidadania organizacional, sem que se torne conceptualmente imprescindível que os comportamentos sejam discricionários e desprovidos de recompensas diretas e garantidas” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 308).

Por conseguinte, a compreensão do desempenho contextual impõe que se conheça o desempenho na tarefa. Estes conceitos contribuem para a eficácia das organizações por oposição. O desempenho na tarefa pode ser definido como “a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997b: 99). No entanto, os indivíduos também contribuem para a eficácia organizacional embora não estejam “diretamente relacionados com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as atividades e processos de tarefa” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 308). A grande vantagem do desempenho contextual como conceção dos CCO é que

“deixamos de necessitar de minuciosas linhas delimitativas que nos permitem saber se uma dada contribuição comportamental é ou não parte integrante do cargo, ou se o é ou não extra-papel. No mesmo sentido, não precisamos de ficar preocupados com a recompensa adicional recebida pelo indivíduo que deu tal contributo, nem com a forma por ela assumida, nem mesmo com o momento da sua receção” (Organ & Paine, 1999: 357).

A investigação realizada por Borman e Motowidlo (1993, 1997) contempla um conjunto de categorias comportamentais que integram o constructo. Os autores começam por fazer referência à persistência com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas. Voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo, ajudar e cooperar com o outros são qualidades que os mesmos identificaram. Por fim, os autores referem que cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente, apoiar e defender os objectivos organizacionais prefaz a totalidade de categorias verificadas.

Por fim, o estudo de Podsakoff *et al.*, (2000) revelam que a intensificação de investigações acerca dos CCO tem resultado na falta de reconhecimento das diferenças e semelhanças entre alguns dos conceitos.

2.2.2 Dimensões de CCO

Apesar da vasta investigação, não existe um consenso acerca da dimensionalidade dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. É, assim, inegável a sua multidimensionalidade (Somech & Drach-Zahavy, 2004).

Numa das primeiras operacionalizações do constructo, apresentada por Smith, Organ, e Near (1983) emergiram duas grandes categorias de comportamentos: Altruísmo, comportamentos dirigidos especificamente para ajudar os indivíduos e Obediência Geral, comportamentos que refletem o cumprimento de regras gerais, normas e expectativas. Esta dicotomia é caracterizada pela existência de CCO de natureza pessoal versus CCO de natureza organizacional (Williams & Anderson, 1991).

Mais Tarde, a dimensionalização mais comum foi apresentada por Organ (1988), identificou cinco dimensões: Altruísmo, Cortesia, Virtude Cívica, Conscienciosidade e Desportivismo. Com base na taxonomia das cinco dimensões de Organ (1988), Williams e Anderson (1991)

propuseram uma concepção bidimensional dos CCO: CCO-I – comportamentos para os indivíduos através do altruísmo e cortesia e CCO-II – comportamentos direcionados para a organização através das restantes três dimensões, ou seja, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica (Chahal & Mehta, 2010).

Contudo, as referidas dimensões podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Altruísmo – auxílio dos membros da organização. Respeita comportamentos de ajuda a pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes;
- Conscienciosidade – é a execução de atividades de modo a ultrapassar os requisitos mínimos. Inclui comportamentos que levam as pessoas a aceitar e aderir às regras, regulamentos e procedimentos da organização (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009);
- Desportivismo – é a vontade de tolerar circunstância incómodas sem lamentos excessivos e evitando queixas perante os problemas;
- Virtude Cívica – implica o envolvimento e participação responsável e racional na vida da organização. Estes comportamentos demonstram a preocupação e o interesse na mesma;
- Cortesia – define comportamentos de modo a prevenir a ocorrência de problemas com os outros.

Para Pina e Cunha *et al.*, (2007: 309), “a profusão de dimensões estudadas é de tal ordem que se torna por vezes difícil comparar os resultados das diversas pesquisas”. O reflexo desta afirmação, é identificado na revisão de literatura realizada por Podsakoff *et al.*, (2000). Os autores identificaram mais de trinta tipos de Comportamentos de Cidadania que agruparam em sete grandes dimensões: Ajuda, Desportivismo, Lealdade Organizacional, Obediência Organizacional, Iniciativa Individual, Virtude Cívica e Desenvolvimento Pessoal.

Conceptualmente, o Comportamento de Ajuda é definido como um ato voluntário de “ajuda aos outros, ou de prevenir a ocorrência de problemas relacionados ao trabalho” (Podsakoff *et al.*, 2009). Integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

O Desportivismo tem sido uma dimensão menos estudada que o comportamento de ajuda. Contudo, para Podsakoff *et al.*, (2000) consideram que esta definição é mais estreita do que a referida anteriormente. Assim, eles referem que as pessoas cujos comportamentos se

enquadram nesta dimensão revelam uma atitude positiva “quando as coisas não correm bem” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 309), não se sentem ofendidas quando as suas sugestões não são seguidas pelos outros e estão dispostas a sacrificar-se em prol do grupo e, por fim, não entendem a rejeição das suas ideias como um ataque pessoal.

A Lealdade Organizacional compreende, essencialmente, “a promoção da organização junto de entidades externas, a sua proteção e defesa perante ameaças externas, e a manutenção do empenhamento mesmo sob condições adversas” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 310).

A dimensão Obediência Organizacional tem, no entanto uma vertente tradicional no seio das investigações de CCO. Integra “a internalização e aceitação de regras organizacionais, regulamentos, daí advindo uma escrupulosa adesão às mesmas, mesmo quando ninguém está a observar ou vigiar” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 310).

A Iniciativa Individual define os comportamentos voluntários de criatividade e inovação, tendo em vista melhorar a execução de tarefas individuais e o desempenho da organização. Inclui a persistência com entusiasmo e esforço no cumprimento da função e de aceitabilidade voluntária de responsabilidades extra e encorajamento dos outros para atuar de forma idêntica (Podsakoff *et al.*, 2000). Esta dimensão caracteriza-se pela dificuldade de distinção face aos comportamentos próprios do papel (Organ, 1988) no entanto, “estes comportamentos apenas são atos de cidadania quando ultrapassam o nível esperado” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 310).

No que concerne à Virtude Cívica, “representa um interesse na organização como um todo e a defesa dos seus interesses” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 310). Manifesta-se através da participação ativa na direção da organização, na monitorização do ambiente tendo em vista detetar ameaças e oportunidades e na preocupação com os seus melhores interesses, mesmo com custos/riscos pessoais. Descreve uma posição da participação construtiva e responsável no processo administrativo da organização (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006)

Por fim, a última dimensão do estudo de Podsakoff *et al.*, (2000) é o Desenvolvimento Pessoal. Inclui os comportamentos voluntários tendo como finalidade última a melhoria de conhecimentos, competências e capacidades. “Abrange a frequência de cursos de formação e a aprendizagem de matérias que possam contribuir para a melhoria do desempenho individual” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 310).

Por último, existe a possibilidade de que os contextos culturais podem interferir nas conceções acerca do que é ou não CCO (Lam, Hui, & Law, 1999), na mesma medida que as

dimensões de cidadania podem ser possíveis mas incertas do país/cultura em que as investigações são realizadas (Farh, Earley, & Lin, 1997).

2.2.3 Antecedentes de CCO

Uma outra questão de relevância para o estudo dos CCO prende-se com a sua influência sobre o desempenho organizacional. Neste sentido, é importante identificar um conjunto de características que vão propiciar e gerar estes comportamentos nos ambientes organizacionais. Se é verdade que os CCO contribuem para a eficácia organizacional, como vimos na definição tradicional de Organ (1988), será legítimo por parte das organizações conhecer as razões que levam os trabalhadores a adotar este tipo de comportamentos (Passos & Caetano, 2000).

Diversos estudos referem diversas características e, neste sentido, as investigações neste domínio tem incidido sobre os seguintes potenciais antecedentes dos CCO: as atitudes dos funcionários (Bateman & Organ, 1983; Konovsky & Pugh, 1994; Organ & Ryan, 1995), perceções de justiça dos funcionários (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993), traços de personalidade (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Konovsky & Organ, 1996; Organ & Ryan, 1995), os comportamentos do líder (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990), e uma variedade de características da tarefa (Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996).

Os dados são extensos, contudo, existe uma primeira indicação que sugere que as atitudes são mais relevantes do que as características de personalidade (Organ, 1977).

A primeira variável atitudinal a receber a atenção dos investigadores foi a satisfação. Segundo Organ (1977) o “praticante” concebe o desempenho como algo mais do que o cumprimento rigoroso de especificações técnicas, incluindo diversos atos que ajudam a funcionar a organização como respeitar os outros e os recursos da organização. Deste modo, estes gestos de cooperação são executados como modo de reciprocidade para com a organização e gestores quando estes promovem experiências de trabalho satisfatórias. Assim, o autor conclui que seja provável que a “satisfação cause melhores desempenhos” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 316)

Mais tarde, Organ (1988b: 548) advertiu que “não lhe ocorreu que a outra parte da equação poderia merecer uma análise semelhante”. Emergiu desta forma, uma nova lógica que conduziu a um novo incremento na compreensão dos CCO, assim formulada:

- Muitas medidas de satisfação incluem uma componente afetiva e outra cognitiva. Outras são predominantemente cognitivas ou afetivas.
- O potencial explicativo da componente cognitiva para os CCO predomina sobre o da afetiva.
- A componente cognitiva reflete julgamentos de justiça.

Diversas investigações sugerem que as percepções de justiça explicam os CCO (Pina e Cunha *et al.*, 2007). A justiça organizacional é ser definida por Passos & Caetano (2000) como a percepção de um empregado a um tratamento justo, tanto pela organização, como pelos seus líderes.

É possível, todavia, identificar na literatura, um conjunto mais vasto de variáveis atitudinais. As pessoas com maiores índices de confiança (Deluga, 1994), com maior grau de empenhamento organizacional (Williams & Anderson, 1991), com percepções positivas de apoio organizacional (Wayne, Shore, & Liden, 1997) e que adotam um sentido psicológico de comunidade de trabalho tendem a adotar CCO com maior ênfase do que as restantes (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Organ & Ryan (1995) referem que os fatores disposicionais como a agradabilidade, a conscienciosidade e a afetividade positiva e negativa levam as pessoas a adotarem determinados comportamentos. Assim, a probabilidade de receção de tratamento satisfatório, justo e digno depende destas orientações.

Como vimos anteriormente, desde cedo variada literatura sugere que os traços de personalidade exercem um papel relevante na explicação do desempenho contextual (Pina e Cunha *et al.*, 2007). No entanto, este estudo atravessou uma fase de desonra, resultante do reduzido potencial explicativo, verificado em diversas investigações.

No que concerne às características de tarefa, (Podsakoff *et al.*, 2000) revelam que existem três dimensões das características de tarefa incluídas na literatura (feedback da tarefa, rotinização da tarefa e satisfação intrínseca em relação à tarefa) que estão relacionadas com o altruísmo, a cortesia, a conscienciosidade, o desportivismo e a virtude cívica. As duas primeiras apresentam uma relação positiva com os CCO ao invés da rotinização da tarefa.

Outros estudos têm revelado que os comportamentos de liderança transformacional (Podsakoff, *et al.*, 1990), a liderança servidora (Erhart, 2004), a coesão grupal (Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996), a congruência pessoa-organização (Chatman, 1989), o stresse (Tang & Ibrahim, 1998), a participação na tomada de decisões (VanYperen, Van der Berg, & Wiling, 1999) e as características do trabalho (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994) podem explicar a sua ocorrência de CCO.

2.2.4 Implicações Práticas

Os comportamentos de cidadania organizacional causam efeitos nos colaboradores que se vão refletir na eficácia da organização. A pesquisa de Podsakoff *et al.*, (2000) enfatiza os efeitos de CCO na avaliação de desempenho e no aumento de remunerações e promoções. No mesmo sentido, estes comportamentos estimulam o desempenho da organização porque fornecem meios eficazes de controlo das interdependências entre os membros de um serviço e, em consequência, aumentam os resultados coletivos conseguidos (Smith, Organ, & Near, 1983; Organ D. W., 1988).

Organ, Podsakoff e Mackenzie (2006) apontam que as implicações práticas para os indivíduos estão relacionadas com diversos fatores:

- O colaborador que adota CCO pode ser promovido ou, em caso de crise, tem menor probabilidade de ser despedido;
- Como sinal de compromisso, envolvimento e reforço de interações de grupo os colaboradores com CCO são mais passíveis de serem incluídos em projetos especiais ou em equipas de trabalho;
- Os colaboradores que apresentam CCO terão mais oportunidades de receber formação e participar nas funções de gestão e na integração de elementos por terem maior apetência a partilhar as suas experiências com os outros.

Assim, por que os CCO envolvem ajudar o outro, o feedback que o colaborador recebe pode inclusivamente ajudá-lo a aumentar a sua perceção da sua eficácia e valor.

Relativamente à influência dos CCO no sucesso e desempenho das organizações, Podsakoff *et al.*, (2000) refere que existem diversas razões conceptuais para que os CCO possam influenciar a eficácia organizacional. Como:

- Incentivar os colaboradores de gestores para a produtividade;
- Libertar recursos para que estes possam ser usados em fins mais produtivos;
- Reduzir a necessidade de utilização de recursos em funções puramente de manutenção;
- Ajudar a coordenar atividades dentro e entre grupos de trabalho;
- Reforçar a capacidade da organização para atrair e reter melhores colaboradores;
- Aumentar a estabilidade do desempenho organizacional;
- Ajudar a organização a adaptar-se de forma mais eficaz às mudanças ambientais.

Os Comportamentos de Cidadania podem, no entanto, ser um aliado muito importante para os gestores na medida em que ajudam a tornar a organização mais produtiva e eficaz e por outro lado ajudam a promover a satisfação dos colaboradores. Ambas as partes se sentem mais reconhecidas e valorizadas, por isso se envolvem na luta conjunta para criar serviços de excelência.

2.3 Comportamentos de cidadania organizacional na gestão de projetos

As organizações orientadas por projetos têm uma cultura de gestão expressa no aperfeiçoamento de competências dos colaboradores, na orientação por processos, trabalho em equipa, na contínua e descontínua mudança organizacional, orientação para o cliente e no *networking* com clientes e fornecedores (Gareis, 2005). Estas organizações desenvolvem projetos e programas internos que associados aos processos de trabalho temporário vão permitir a entrega de produtos e serviços que respondem às necessidades dos clientes. Este fenómeno cria um ambiente de trabalho dinâmico e flexível (Turner, Huemann, & Keegan, 2008). Estas mudanças na organização do trabalho tiveram lugar desde a conceitualização original de CCO em 1983 (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2011).

É um facto que, a natureza temporária do trabalho cria contextos e limites na dinâmica de trabalho que podem influenciar a motivação e o stress nos colaboradores do projeto (Gallstedt, 2003). Assim, esta veracidade pode criar pressões (Packendorff, 2002) adicionais para os mesmos ao nível de picos de cargas de trabalho, dificulta a relação trabalho-vida privada, aumenta a incerteza sobre missões futuras, incluindo a natureza do trabalho, a sua localização e o futuro dos colegas (Turner, Huemann, & Keegan, 2008).

A gestão destas pressões (dificuldades) exige, na realidade, uma ação afirmativa tanto pelo indivíduo como pela organização. Portanto, conhecimentos e competências específicas são exigências necessárias sob uma orientação para os processos e atitudes de trabalho em equipa que ajudam, por sua vez, os colaboradores a alcançar os seus objetivos (Ferreira, Braun, & Sydow, In Press). Estes podem ser formalmente apoiados pela empresa ou informalmente exigidos pela natureza do negócio.

Como vimos anteriormente, os CCO promovem atitudes sociais e psicológicas que contribuem para o desempenho da tarefa (Organ, 1977) e influenciam o desempenho do trabalhador (Allen & Rush, 1998). No entanto, há pouca evidência empírica que descreve a influência dos CCO sobre o desempenho dos gestores de projeto. Contudo, este facto é surpreendente porque a gestão de projetos integra muitas empresas multinacionais (Midler, 1995).

Neste sentido, na presente investigação adoto três conceitos que ajudam a explicar a sua relação de causalidade: Comportamentos de Cidadania em Projetos (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2011; Ferreira *et al.*, In Press), Comportamentos de Cidadania Interpessoal (Mossholder, Settoon, & Henagan, 2005; Settoon & Mossholder, 2002) e Perceção de Justiça Interpessoal (Bies & Moag, 1986; Tianjiao, Qualls, Bohlmann, & Rupp, 2009).

Embora sejam escassos os estudos que investigam os CCP, os investigadores têm-se centrado nas competências e motivações pessoais em organizações orientadas por projetos através das seguintes dimensões: confiança, controlo emocional e competências interpessoais (Gale, 2004). Desta forma, Frankel (1999) estudou o papel das emoções e do pensamento lógico das equipas de projeto. Mostrou que por um lado a cognição desempenha um importante papel no desenvolvimento de um conjunto de capacidades para lidar com projetos, bem como facilita adaptação ao ambiente. Por outro lado, as emoções desempenham uma utilidade relevante para guiar os indivíduos a evitar riscos ou tirar vantagens nas oportunidades (Frankel, 1999). Vimos anteriormente que os padrões comportamentais das organizações orientadas por projetos enfatizam um ambiente de trabalho de maior dinâmica e polivalência. Neste sentido, os gestores de projeto devem ser mais propensos a desenvolver equipas dinâmicas e estar cientes de que a resistência mental (capacidade de recuperar positivamente de uma situação adversa), a coesão (a proximidade que mantém todos os membros da equipa unidos) e a motivação (a intensidade do comportamento que impulsiona um pessoa para realizar) influenciam o desempenho de um projeto (Delisle, 2004). O mesmo

investigador apresentou um conjunto de fatores críticos de sucesso para as equipas de projeto que incluem a comunicação aberta, habilidades de comunicação, compromisso, confiança e a cultura (Delisle, 2001).

No que concerne aos CCI, são definidos como comportamentos específicos que são destinados a ajudar os outros membros da equipa e aos esforços voluntários interpessoais para melhorar o desempenho da mesma, que não são prescritos (formais) pelos membros (requisitos de papel) da equipa (Mossholder et. al, 2005; Setton & Mossholder, 2002). Podem ser demonstrados pela ajuda interpessoal, o altruísmo, a cooperação com os outros e facilitação interpessoal. Setton e Mossholder (2002) propuseram que os CCI podem ser qualificados com foco na pessoa ou na tarefa. Uma pessoa focada em CCI enfatiza o respeito e a preocupação com os outros, promove a autoestima e ajuda a manter o tecido das relações sociais no local de trabalho. Em contraste, os CCI com foco na tarefa implica ajudar os colegas nas cargas de trabalho, com conselhos para melhoria do trabalho e partilha de problemas e experiências.

Outras pesquisas demonstraram que o tratamento de um supervisor com os seus subordinados tem um efeito significativo sobre a natureza da comunicação entre os colegas de trabalho (Bond, Walker, Hutt, & Reingen, 2004; Sias & Jablin, 1995).

Os membros de uma equipa são interdependentes para a realização das tarefas. De acordo com Blau (1964: 94) “as trocas sociais tendem a aumentar os sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança”. Quando o gestor de projeto valoriza as contribuições dos membros da equipa e os trata com justiça, estes irão sentir a obrigação de retribuir o tratamento favorável através de comportamentos adequados que vão além das responsabilidades da sua função. Portanto, a justiça interpessoal afeta positivamente o comportamento de cidadania interpessoal (Tianjiao, Qualls, Bohlmann, & Rupp, 2009).

Desta forma, é-nos demonstrado na literatura que a Perceção de Justiça Interpessoal é reconhecida como julgamentos de equidade com base na qualidade do tratamento interpessoal recebido durante a execução de um projeto (Bies & Moag, 1986). Quatro fatores como a justificação de decisão, veracidade da comunicação, tratamento dos colaboradores com respeito e abstenção de declarações prejudiciais facilitam a interação interpessoal e promovem a perceção de justiça interpessoal (Bies & Shapiro, 1987; Bies & Moag, 1986). Os investigadores examinaram estes quatro fatores ao longo de duas dimensões: a sensibilidade interpessoal e capital social (Bies, 2001; Bies & Moag, 1986). Por um lado a sensibilidade

interpessoal concentra-se na sensibilidade social do tratamento interpessoal que os colaboradores recebem do gestor. É observado quando o mesmo trata os colaboradores com respeito e delicadeza. O capital social centra-se nas razões do gestor para as suas ações ou decisões.

Diversas investigações comprovaram que a justiça interpessoal ajuda a facilitar comportamentos de partilha dos membros da equipa que contribuem a realização conjunta de objetivos do grupo de trabalho (Kim & Mauborgne, 1996; Niehoff & Moorman, 1993; Sias & Jablin, 1995). Assim, quando o gestor do projeto é sensível e sincero com os elementos do grupo sobre as preocupações e necessidades pessoais de cada um, os elementos tornam-se mais dispostos a consultar o gestor para discutir questões entre os elementos para alcançar e satisfazer mútuos acordos. Quanto maior for a perceção de justiça interpessoal, mais informações, ideias e recursos serão compartilhados através da promoção de uma relação harmoniosa (Tianjiao *et al.*, 2009). Assim, esta relação de harmonia facilitará a comunicação e a integração entre funções que são os pré-requisitos para o sucesso da equipa como um todo (Sherman, Berkowitz, & Souder, 2005).

Na prática, os gestores de projeto devem possuir capacidades funcionais de planeamento e coordenação das dimensões técnicas do projeto. Igualmente importante é a sua habilidade para instruir ambos os processos de “ouvir a voz” dos elementos da equipa e os procedimentos para abordar as suas preocupações. Assim, os gestores de projeto eficazes precisam de ser sensíveis a uma multidão de questões interpessoais e empenharem-se em estabelecer relações positivas com os seus colaboradores. Os gestores que tratam os membros da equipa com confiança e cortesia não só beneficiam os membros, como, podem inspira-los a excederem os seus deveres, envolverem-se numa cooperação espontânea e adotarem comportamentos de ajuda bem além das suas responsabilidades pré-estabelecidas (Tianjiao *et al.*, 2009).

Estes pressupostos não garantem por si só o sucesso de uma equipa de projetos como um todo. Quando os elementos têm uma perceção de procedimentos injustos do gestor, estes ficam relutantes para contribuir com o seu melhor. A falta de motivação conduz não só à diminuição de eficiência individual como à criação de barreiras de comunicação entre os membros que pode deteriorar rapidamente projetos bem-intencionados. Portanto, os gestores ao invés de manterem o controlo da relação com os membros da equipa, devem transfigurar o

controlo da relação num modo de cooperação com base na sensibilidade interpessoal e capital social (Tianjiao *et al.*, 2009).

Por fim, vale a pena mencionar que os colaboradores com maiores níveis de CCO tendem a apresentar menor absentismo e altos níveis de satisfação e lealdade (Podsakoff & Mackenzie, 1997). A investigação de Lavelle *et al.*, (2009) também encontrou uma relação positiva entre compromisso e CCO. No estudo realizado por Yafte & Kark, (2011) é claro este facto, na medida em que, os dados de 67 gestores de equipas mostraram que liderar adotando comportamentos de cidadania e mostrando que vale a pena adotar estes comportamentos, pode influenciar direta ou indiretamente o comportamento dos membros da equipa.

Na revisão de literatura que, agora termina, foi possível demonstrar a importância que a gestão de projetos assume na atualidade. Como relevo para o estudo, tratou-se de expor com coerência as diferentes fases e os fatores críticos de sucesso de um projeto. Não obstante, foi realizada, uma abordagem congruente dos comportamentos de cidadania organizacional. Esta análise foi complementada com as dimensões, antecedentes e implicações práticas. Por fim, e com valor intrínseco para a investigação, procedeu-se a uma análise da influência que estes comportamentos promovem junto dos gestores de projeto.

Neste sentido, procedeu-se à identificação dos fatores críticos e o seu impacto nas distintas fases da gestão de projetos. A partir desta análise, o estudo vem responder às necessidades de reconhecimento da influência dos comportamentos de cidadania na gestão de projetos.

3. Método

Este capítulo é composto por quatro subcapítulos: enquadramento metodológico, amostra e recolha de dados, procedimento e instrumento.

3.1 Enquadramento Metodológico

Fortin (1999: 131) refere na sua obra que “a fase metodológica consiste em precisar como o fenómeno em estudo será integrado num plano de trabalho que ditará as atividades conducentes à realização da investigação”. Quando se investiga um problema, a escolha de um estudo é fundamental na medida em que descreve a estrutura a utilizar para atingir os objetivos (Fortin, 1999).

De acordo com os objetivos da investigação, o modelo de análise e as características do campo de análise (Quivy & Campenhoudt, 1992) o método utilizado de recolha de dados, destinado a testar as hipóteses é o questionário. Neste sentido, é possível “quantificar uma mutiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 1992: 191). Por outro lado, é importante reter que segundo os mesmos autores este método apresenta limites como a apresentação de resultados como a superficialidade das respostas, que não permitem a análise de certos processos.

O que é pretendido nesta dissertação é compreender em que medida as hipóteses colocadas se verificam durante a realização dos projectos. Assim, para o presente estudo exploratório foram idêntificadas indústrias que desenvolvem práticas de gestão de projetos. De acordo com a literatura, estas assentam nas áreas de consultoria, desenvolvimento de *software*, tecnologias de informação, construção, banca, farmacêuticas, químicas, hospitalares, contabilidade, publicidade. (Kerzner, 2006; IPMA, 2008).

3.2 Amostra e Recolha de dados

A amostra é constituída por 150 gestores de projetos (N=150) de diferentes setores de atividade com idades compreendidas entre os 21 e os 72 anos cuja média de idades se situa nos 38,7 anos. A amostra é constituída maioritariamente pelo grupo de sexo masculino (72,9%).

A maioria (55,6%) trabalha principalmente em gestão de projetos, 36,1% dos inquiridos trabalha exclusivamente neste domínio e, apenas, 8,3% trabalha com pouca frequência em gestão de projetos.

Do total da amostra, 69,6% trabalham em projetos de âmbito inter-organizacional, ou seja, projetos em que colaboram indivíduos de diferentes organizações (Bakker, 2010).

No presente estudo, os indivíduos deviam responder a todas as perguntas de acordo com o projetos que estavam inseridos no momento da sua colaboração. Apreciando este facto, quase metade da amostra (43,3%) trabalhavam em projetos de tecnologia de informação e comunicação e a restante amostra ficou compreendida em diversas áreas, tais como, projeto de construção civil e industrial (22%), estratégia (7,3), mudança organizacional (6%), investigação e desenvolvimento (2%) entre outros (19,3).

Dos 150 gestores de projetos que contribuíram para a investigação encontravam-se na fase de iniciação 14 (N=14), no planeamento 25 (N=25), na execução 65 (N=65), na monitorização e controlo 21 (N=21) e, por fim, na fase de encerramento 25 (N=25).

Quase metade da amostra foi o responsável pelo projeto (43,6%) e / ou trabalhou em funções de supervisão (20%). Os orçamentos dos projetos variaram entre 100.001 € e 1.000.000 € (28,9%), entre 10.001 € e 100.000 € (26,7%) e entre 1.000.001 € e 10.000.000 € (12,1%). No que concerne à duração, observou-se projetos até seis meses (27,5%), até um ano (34,2%), até dois anos (14,1%) e mais (24,2%). Por último, quase metade da amostra (43,3%) foi envolvida em projetos que tinham entre 7 e 50 colaboradores e 38% em entre 2 e 6 colaboradores.

3.3 Procedimento

De acordo com a literatura, tais indústrias são particularmente de consultoria, desenvolvimento de *software*, tecnologias de informação, construção, banca, farmacêuticas, químicas, hospitalares, contabilidade, publicidade (Kerzner, 2006; IPMA, 2008). Os gestores de projeto que contribuíram para o estudo trabalham no campo da gestão de projetos num considerável número de diferentes indústrias e em todos os níveis hierárquicos. Para terem acesso ao mesmo, o questionário foi disponibilizado numa plataforma *online*. O *link* foi enviado por email para uma lista de gestores de projeto e, além disso, foi publicado no

website oficial da Associação Portuguesa de Gestores de Projeto. A APOGEP está ligada à Internacional Project Management Association (IPMA) e representa, neste sentido, um parceiro adequado para o reconhecimento de gestores de projeto. Este método, tende a resultar em maiores taxas de resposta do que questionários enviados em papel e permitiu adquirir uma boa taxa de resposta de uma amostra razoável, reduzir custos e trabalhar mais facilmente os dados. Apesar destas vantagens, este método fornece geralmente dados confiáveis que resultam em diferenças mínimas quando comparados com os dados recolhidos através de questionários em papel (Ferreira, Braun, & Sydow, In Press).

3.4 Instrumento

A preparação do questionário sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional na Gestão de Projetos iniciou-se com a coleta de itens na literatura.

No que concerne aos CCO, foi utilizado um instrumento desenvolvido por Ferreira, Braun, & SydoW (In Press) com 28 itens onde resultaram cinco comportamentos de cidadania através da análise fatorial.

Comportamento de Ajuda. O Comportamento de Ajuda foi analisado na escala de altruísmo de Podsakoff *et al.*, (1990), é constituído por 4 itens, medido numa escala de sete pontos de likert (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Os itens incluem questões como “Incentivo os colaboradores externos ao projeto quando estão stressados com o trabalho” e “Ofereço apoio aos membros externos ao projeto, se precisarem de ajuda durante alguma fase do projeto” resultando num coeficiente de alfa de Cronbach’ de .70.

Lealdade. A Lealdade (melhorar) foi explicada por Van Dyne *et al.*, (1994), foi medida usando quatro itens numa escala de Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Os itens incluem “Defendo o projeto quando é criticado por alguém de fora” e “Sinto-me fortemente comprometido com o projeto” e resultou de um coeficiente de alfa de Cronbach’ com uma consistência interna de .68.

Iniciativa. A dimensão Iniciativa está patente na escala de Staufienbiel & Hartz (2000). Na literatura existem duas posições teóricas como a iniciativa pode ser operacionalizada – como participante na organização e atuando com sugestões construtivas (George & Breve, 1992; Van Dyne *et al.*, 1994) ou como motivar e incentivar os colegas de trabalho (Moorman &

Blakely, 1998). É constituída por quatro itens, medido numa escala de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Os itens incluem “Faço sugestões inovadoras para melhorar o projeto de trabalho” e “Destaco oportunidades e potencialidades que possam surgir no decorrer do projeto” e resultou de um coeficiente de alfa de Cronbach’ com uma consistência interna de .75.

Virtude Cívica. A Virtude Cívica foi introduzida por Organ (1988), é constituída por quatro itens numa escala de sete pontos de Likert (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Os itens incluem “Mantenho-me informado ocasionalmente sobre ex-colaboradores externos ao projeto” e “Mantenho o contato com alguns colaboradores externos ao projeto, mesmo quando não participam no mesmo projeto que eu” e resultou de um coeficiente de alfa de Cronbach’ com uma consistência interna de .85.

Obediência Organizacional. A Obediência Organizacional é constituída (Pina e Cunha, *et al.*, 2007) por cinco itens numa escala de sete pontos de Likert (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Os itens incluem “Sigo rigorosamente as regras e instruções relativas ao projeto” e “Cumpro rigorosamente as regras que foram definidas durante a reunião de início do projeto” e resultou de um coeficiente de alfa de Cronbach’ com uma consistência interna de .70.

O instrumento dos fatores críticos foi construído com base no *National Competence Baseline* da *International Project Management Association* (IPMA). O manual contempla as competências de gestão de projetos das três áreas: técnica, comportamental e contextual (Tabela 1). A partir destas competências foi realizada a identificação de fatores críticos de sucesso através da análise de obras publicadas sobre a gestão de projetos.

Tabela 1. Fatores Críticos de Sucesso

Fator Crítico	Literatura	Item
Competência Técnica	(Robert Gilbreath, 1986; Morris and Hughes, 1987; Kliem, Ludin, & Robertson, 1997)	2.1.3.1 Estabelecimento de Objetivos Irrealistas
Competência Técnica	(Martin, 1976; Cleland & King, 1983; Heldman, 2003)	2.1.3.2 Especificação dos Requisitos mal elaborada
Competência Técnica	(Martin, 2006; Kerzner 2006)	2.1.3.3 Gestão do Âmbito mal definida
Competência Técnica	(Baker, Murphy and Fisher, 1983; Tukul & Rom, 1995; Douglas, 2006)	2.1.3.4 Gestão de Custos Deficiente
Competência Técnica	(Kerzner, 2006; Barry, Mukhopadhyay, & Slaughter, 2002)	2.1.3.5 Gestão de Tempo Mal Conduzida
Competência Técnica	(Carvalho, 2009; Pinto & Slevin, 1989)	2.1.3.6 Processo de Gestão de Alterações mal conduzido
Competência Comportamental	(Kumar, 1989; Cleland and King, 1983; Munns and Bjeirmi, 1996)	2.1.3.7 Falta de Foco Estratégico
Competência Comportamental	(Cleland & King, 1983; Locke, 1984; Pinto & Slevin, 1989; Tukul & Rom, 1995; Pinto & Kharbanda, 1995);	2.1.3.8 Falta de apoio da Gestão de Topo
Competência Contextual	(Morris & Hough, 1987; Freeman & Beale, 1992; Belassi & Tukul, 1996; Pinto & Slevin, 1987)	2.1.3.9 Fraco Envolvimento no projeto por Parte dos Elementos da Equipa
Competência Contextual	(Tukul & Rom, 1995; Pinto & Kharbanda, 1995; Munns & Bjeirmi, 1996)	2.1.3.10 Fraco envolvimento do Cliente na Definição do Projeto
Competência Contextual	(Martin, 2006; Archibald, 2000; Haddad, 2007)	2.1.3.11 Má Gestão de Recursos Humanos
Competência Técnica	(Sayles & Chandler, 1971; Locke, 1984; Pinto & Slevin, 1987)	2.1.3.12 Ausência de Monitorização e Controlo do Projeto
Competência Técnica	(Cope & & Hotard, 2006); (Burgess, 2008)	2.1.3.13 Ausência de Gestão de Riscos
Competência Técnica	(Carvalho, 2009)	2.1.3.14 Ausência de Plano de Contingência.
Competência Contextual	(Matta & Ashkenas, 2005)	2.1.3.15 Mudanças na Envolvente: fusões, aquisições e reestruturação organizacional.

4. Resultados

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através do programa estatístico SPSS. Os resultados obtidos contemplam exclusivamente as fases de projeto que os inquiridos se encontravam no momento que deram o seu contributo para a investigação.

A Tabela 2 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações entre variáveis de CCO. Em geral, e considerando todas as dimensões, a lealdade teve a maior pontuação média dos construtos estudados. Em geral, a relação foi significativamente positiva ($p < .01$) para todas as medidas. Assim, a informação observada reflete a existência de correlações positivas e significativas entre a obediência organizacional com a iniciativa ($r = .508$), lealdade e obediência organizacional ($r = .540$) e do comportamento de ajuda com a iniciativa ($r = .566$), obediência organizacional ($r = .555$) e lealdade ($r = .569$).

Tabela 2. Médias, desvios-padrão e correlações entre as medidas

Variável	Média	DP	1	2	3	4
1. Manutenção da Relação	3,82	,69	-			
2. Iniciativa	4,14	,59	,38**	-		
3. Obediência Organizacional	4,13	,54	,38**	,51**	-	
4. Lealdade	4,15	,58	,30**	,49**	,54**	-
5. Comportamento de Ajuda	4,11	,60	,42**	,57**	,56**	,57**

A significância das correlações é $< .01$ (2-tailed).

De seguida, procurou-se estudar o comportamento dos fatores críticos de sucesso (valores médios) nas diferentes fases de uma gestão de projetos. O objetivo da análise visava perceber quais os fatores críticos mais frequentes nas diferentes fases da gestão de projetos. Assim, constata-se que para $p < .05$ não foram encontradas diferenças significativas entre os fatores para os valores médios destacados (tabela 3). Neste sentido, iremos proceder a uma análise meramente descritiva dos fatores identificados anteriormente nas diferentes fases.

Do ponto de vista descritivo, observa-se que na fase de iniciação, o fraco envolvimento do cliente na definição do projeto ($M=3,21$) e a especificação dos requisitos mal elaborada ($M=3,14$) são erros cujos valores médios se verificam com maior ênfase.

No que concerne ao planeamento, os erros apresentam valor médio muito próximo, o que revela que todos os erros têm semelhante suscetibilidade de ocorrência. No entanto, é de destacar o estabelecimento de objetivos irrealistas ($M=3,72$), a falta de apoio da gestão de topo ($M=3,64$) e com iguais valores médios ($M=3,52$) a especificação dos requisitos mal elaborada, gestão de custos deficiente e gestão de tempo mal conduzida.

Quanto à fase de implementação, o estabelecimento de objetivos irrealistas ($M=3,62$), a falta de apoio da gestão de topo ($M=3,55$) e a especificação dos requisitos mal elaborada ($M=3,59$) têm maior impacto nesta fase. Relativamente à fase de controlo, o estabelecimento de objetivos irrealistas ($M=3,62$), a especificação dos requisitos mal elaborada ($M=3,59$) são os fatores que têm maior relevo. No entanto, os fatores gestão do âmbito mal definida e gestão do tempo mal conduzida também apresentam valores médios consideráveis ($M=3,55$).

Por fim, no encerramento, a gestão do âmbito mal definida ($M=3,76$), a gestão de custos deficiente ($M=3,72$) e a especificação dos requisitos mal elaborada ($M=3,68$) expõem-se como sendo os erros mais frequentes.

Por outro lado, é perceptível que os restantes fatores críticos de sucesso, embora não tenham igual valor médio que os referidos anteriormente, apresentam valores médios com maior relevância em determinadas fases. Assim, na gestão do âmbito mal definida verificam-se com frequência nas fases de encerramento ($M=3,76$) e controlo ($M=3,57$). No mesmo sentido, a gestão de tempo e o processo de gestão de alterações mal conduzido refletem maior predominância nas fases de encerramento ($M=3,52$ e $M=3,57$, respetivamente) e controlo ($M=3,56$ e $M=3,48$ respetivamente). A falta de foco estratégico apresenta iguais valores médios para as fases de planeamento ($M=3,40$) e implementação ($M=3,40$). Por sua vez, a ausência de monitorização e controlo apresenta maior preponderância nas fases de planeamento ($M=3,40$) e semelhante relevância nas fases de controlo ($M=3,29$), encerramento ($M=3,28$) e implementação ($M=3,26$).

Tabela 3. Valores Médios dos Fatores Críticos por Fase

Fatores Críticos de Sucesso	Iniciação		Planeamento		Implementação		Controlo		Encerramento		F	Sig.
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
Objetivos irrealistas	2,50	1,61	3,72	1,46	3,62	1,32	3,62	1,53	3,48	1,33	2,07	,09†
Requisitos mal elaborados	3,14	1,61	3,52	1,48	3,59	1,34	3,76	1,45	3,68	1,28	,477	,75
Âmbito mal definido	2,93	1,4	3,24	1,5	3,45	1,4	3,57	1,51	3,76	1,33	,924	,45
Gestão de custos deficiente	2,93	1,59	3,52	1,50	3,18	1,29	3,24	1,38	3,72	1,34	1,12	,35
Gestão de tempo mal conduzida	3,00	1,47	3,52	1,48	3,49	1,23	3,57	1,40	3,52	1,19	,50	,73
Gestão de Alterações mal conduzido	3,00	1,41	3,36	1,44	3,44	1,26	3,48	1,47	3,56	1,41	,40	,81
Falta de foco estratégico	2,86	1,35	3,40	1,44	3,40	1,32	3,29	1,42	3,20	1,19	,55	,70
Falta de apoio da gestão de topo	2,86	1,35	3,64	1,312	3,55	1,28	3,38	1,53	3,36	1,19	,99	,42
Fraco envolvimento dos elementos da equipa	2,86	1,61	3,42	1,35	3,23	1,47	3,29	1,65	3,20	1,29	,34	,85
Fraco envolvimento do cliente	3,21	1,48	3,28	1,31	3,48	1,28	3,43	1,29	3,36	1,49	,18	,95
Má gestão de RH	2,79	1,19	3,44	1,36	3,22	1,26	3,00	1,14	3,38	1,31	,85	,49
Ausência de Monitorização e Controlo	2,86	1,6	3,40	1,32	3,26	1,30	3,29	1,70	3,28	1,42	,35	,85
Ausência de Gestão de Riscos	2,79	1,37	3,44	1,39	3,48	1,24	3,14	1,53	3,40	1,35	,93	,45
Ausência de Plano de Contingência	2,57	1,28	3,40	1,41	3,40	1,12	3,35	1,23	3,48	1,05	1,59	,18
Mudanças na Envolvente	2,71	1,20	3,36	1,29	3,09	1,27	3,19	1,23	3,20	1,26	,632	,64

A *ausência de gestão de riscos* assume valores médios ascendentes para as fases de implementação ($M=48$) e planeamento ($M=3,44$) enquanto a *ausência de um plano de contingência* se verifica em fases semelhante importância em quatro fases de um projeto como encerramento ($M=3,48$), planeamento ($M=3,40$) e implementação ($M=3,40$). Por fim, as *mudanças na envolvente* retratam um fator crítico que ostenta maior valor médio na fase de planeamento ($M=3,36$).

É, igualmente importante referir que existem fases cujos valores médios são superiores como se pode observar na tabela 3. Para a iniciação os inquiridos responderam, segundo a escala de likert (2=discordo), que discordam que a generalidade dos fatores ocorra nesta fase à exceção da especificação do requisitos mal elaborada e o fraco envolvimento no projeto por parte dos elementos da equipa. As restantes fases apresentam valores médios superiores justificando assim que os fatores críticos têm maior influência nestas fases.

De seguida, desenvolveu-se uma análise de regressão linear (método *enter*) no sentido de analisar quais as variáveis de CCO que minimizam os fatores críticos estudados. As cinco medidas de CCO foram usadas como variáveis independentes dos fatores críticos. Dos quinze identificados, apenas em sete se observou contributos significativos ($p <,01$) dos CCO, pelo que os resultados se encontram examinados na tabela 4.

Tabela 4. Resultados da regressão das variáveis CCO sobre os Fatores Críticos

Fatores Críticos	Objetivos irrealistas	Requisitos mal elaborados	Gestão de custos deficiente	Apoio gestão de topo	Envolvimento dos elementos da equipa	Envolvimento do cliente	Má gestão de RH
Beta Estandarizado	β	β	β	β	β	β	β
CCO:							
Virtude Cívica	-,02	-,08	-,04	,05	,02	,01	-,05
Iniciativa	-,21†	-,18†	-,17	-,10	-,11	-,12	-,18†
Obediência Organizacional	,04	-,03	,04	-,049	,03	,09	,08
Lealdade	,01	-,05	-,20†	-,18†	-,25*	-,19†	-,14
Comportamento de Ajuda	-,08	-,08	,13	-,02	,08	-,03	,07
R	,25	,20	,25	,26	2,6	,24	,22
R ²	,06	,04	,06	,07	,07	,06	,05

†p < .10

* p < .05

 β – Beta de regressão estandarizado

Neste sentido, demonstra-se que o comportamento de cidadania iniciativa apresenta uma correlação negativa com fatores críticos associados ao *estabelecimento de objetivos irrealistas* ($\beta = -,21, p < .10$), *estabelecimento dos requisitos mal elaborados* ($\beta = -,18, p < .10$) e *má gestão de recursos humanos* ($\beta = -,18, p < .10$). Por outro lado, o CCO lealdade correlaciona-se negativamente com os fatores críticos da gestão de custos deficiente ($\beta = -,20, p < .10$), apoio da gestão de topo ($\beta = -,18, p < .10$), envolvimento dos elementos da equipa ($\beta = -,20, p < .05$) e envolvimento do cliente ($\beta = -,19, p < .10$).

De uma forma geral os cinco construtos dos comportamentos de cidadania explicam 4% na redução dos requisitos mal elaborados, 5% da má gestão de recursos humanos, 6% do estabelecimento de objetivos irrealistas, gestão de custos deficiente e envolvimento do cliente. Por último, o maior contributo dos comportamentos de cidadania (7%) surge associado a uma redução da variância explicativa dos erros associados ao apoio da gestão de topo e ao envolvimento dos elementos da equipa.

5. Discussão de Resultados

Perceber quais os comportamentos de cidadania que minimizam a ocorrência dos fatores críticos de sucesso identificados na literatura foi o objetivo da presente investigação.

Mais especificamente, numa primeira fase procurou-se compreender quais os fatores que interferem no cumprimento eficiente de cada uma das diferentes fases da gestão de um projeto. No entanto, a evidência empírica mostra que estes podem ser classificados em duas correntes: social e técnica (Yen, Li, & Niehoff, 2008). Para a presente investigação interessa a corrente social uma vez que os CCO promovem atitudes sociais que contribuem para o desempenho da tarefa (Organ D. W., 1997) e influenciam o desempenho dos colaboradores (Allen & Rush, 1998).

Os cinco grupos de processos que decorrem em cada fase são iterativos e não devem ser interpretados como processos que não se repetem (PMI, 2004), neste sentido, de acordo com os resultados existe um conjunto de fatores críticos que se verificam com grande relevância nas diferentes fases. Os resultados verificam os estudos já efetuados que mostram que a especificação dos requisitos mal elaborada (Baker, Murphy, & Fisher, 1983; Morris & Hughs, 1987) e o estabelecimento de objetivos irrealistas (Martin, 1976; Morris & Hughes, 1987; Kliem, Ludin, & Robertson, 1997; Kerzner, 2006) têm uma forte influência comum às diferentes fases, ou seja, em todas as fases estes fatores se evidenciaram. No entanto, nas diferentes fases os resultados identificam, para além dos referidos, um conjunto de fatores que assumem relevo. Assim, na iniciação o fraco envolvimento do cliente destaca-se reforçando as investigações que defendem a importância da consulta cedo e contínua do cliente (Tukel & Rom, 1995; Pinto & Kharbanda, 1995).

Para o planeamento constata-se uma forte influência da falta de apoio da gestão de topo e da gestão de custos deficiente. Para Kerzner (2006: 62) as falhas no planeamento resultam amplamente em “fracos níveis de motivação, relações humanas e conflitos de prioridade entre executivos, gestores de linha e gestores de projeto.” Portanto, a gestão de topo deve garantir que os seus colaboradores tenham uma atitude positiva no desenvolvimento dos projetos (Jian & Klein, 1999). Outros investigadores (Baker, Murphy & Fisher, 1983) realçam a gestão de custos, visto que, uma má estimativa de custos conduz a um planeamento ineficaz que se pode traduzir em derrapagens no orçamento, falta de pessoal, baixa qualidade do sistema e em muitos casos, no encerramento do projeto (Douglas, 2006).

A fase de implementação consiste em colocar os planos do projeto em ação para satisfazer as suas especificações (PMI, 2004). É exigida a coordenação de pessoas e recursos bem como integrar e executar as atividades do planeamento (Heldman, 2003). Os resultados comprovam que nas fases de planeamento e implementação os fatores críticos sejam comuns.

No que concerne à monitorização e controlo os resultados evidenciam uma forte consideração da má definição da gestão do âmbito e má condução da gestão do tempo. Vejamos que, a gestão do âmbito compreende as necessidades de desagregação das grandes componentes do projeto, clarificados na sua definição em elementos de menor dimensão e complexidade. Pretende-se, assim, aumentar o rigor das estimativas de tempo, recursos e custos através da definição de uma base para o controlo da realização do projeto (Carvalho, 2009). Contudo, para que um projeto seja concretizado dentro do prazo previsto é fundamental a realização de uma boa gestão do tempo, o que se traduz numa eficiente organização pessoal e constante monitorização de tarefas e do tempo necessário para cada uma delas.

Visto que, a fase de encerramento respeita a conclusão do projeto depois de se verificar que foram obtidos os respetivos fins (IPMA, 2008), os resultados demonstram que os fatores identificados em anteriores fases se refletem no encerramento. Relativamente ao objetivo inicial ficou explícito que os resultados identificaram fatores que anteriores investigadores tinham estudado.

Estudos recentes reforçam a importância das estruturas sociais e a imersão do comportamento humano em contextos organizacionais (Braun, Müller-Seitz, & Sydow, 2011). Nesta perspetiva surge o segundo e principal objetivo da investigação: identificar que comportamentos de cidadania ajudam a reduzir os fatores críticos de sucesso anteriormente reconhecidos de forma a impulsionarem, na prática, o desenvolvimento eficaz dos projetos.

Vimos que os fatores podem ser classificados em duas correntes. A social que compreende fatores como o estabelecimento de objetivos, apoio da gestão de topo e a criação de um clima de harmonia. A corrente técnica que implica fatores como a utilização de metodologias e ferramentas eficazes, alocação de competentes elementos nas equipas e gerir os tempos e recursos dos projetos (Saarinen, 1990; Rai & Al-Hindi, 2000). Observa-se que, os comportamentos de cidadania têm influência em fatores da corrente social e, neste sentido, os resultados mostraram que dos quinze fatores, sete são influenciados pelos CCO.

Verificou-se uma significativa influência da iniciativa em três dos sete fatores examinados extrapolando a importância dos comportamentos voluntários de criatividade e inovação (Podsakoff *et al.*, 2000). “Trazer soluções para os problemas (e não apenas problemas) e procurar melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades” minimizam, de acordo com os resultados, a ocorrência de fatores que perturbam o desenvolvimento eficaz dos projetos (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 311).

A lealdade assume-se, através dos resultados, como importante comportamento em quatro fatores à exceção do estabelecimento de objetivos irrealistas, da especificação dos requisitos mal elaborada e da má gestão de recursos humanos. Estas evidências são explicadas pelo forte comprometimento com o projeto e a disponibilidade para se fazer o que for necessário para que os objetivos do mesmo sejam concretizados através da dedicação ao projeto e à adoção de comportamentos de “proteção com os seus recursos e o apoio e defesa dos seus objetivos” (Pina e Cunha *et al.*, 2007: 310).

5.1 Implicação para a gestão

A atual conjuntura de exigência e a natureza temporária dos projetos cria dinâmicas de trabalho rigorosas em que o fator sucesso é imperativo. O objetivo último de um gestor de projeto é ter sucesso e o sucesso de um projeto é definido como “a apreciação das várias partes interessadas nos resultados de um projeto” (IPMA, 2008: 16).

Este estudo fornece uma contribuição interessante para os gestores de projetos por duas razões. Primeiro, reconhece os fatores que deterioram o sucesso dos projetos. Os gestores passam a dispor de maior informação sobre o impacto e quais os riscos que estão subjacentes ao sucesso de um projeto. Desta forma, com o reconhecimento prematuro destas variáveis, o gestor terá aptidão para prevenir a sua ocorrência e evitar rápida e concretamente dificuldades não previstas.

Por outro lado e não menos importante, o estudo investiga as soluções que podem e devem ser adotadas na resolução dos problemas ilustrados ao longo de um projeto. Na diversa literatura estudada, é demonstrado que os gestores precisam de ser tecnicamente competentes para melhor executarem os projetos (Pinto & Slevin, 1989; Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006), o presente estudo contribui coerentemente na vertente da cidadania ao apresentar um impacto

positivo dos CCO nos fatores críticos da gestão de projetos. Assim, os gestores compreendem que os projetos podem ser geridos de forma mais eficaz através da adoção de comportamentos pro-sociais (Brief & Motowidlo, 1986) no dia-a-dia nomeadamente a iniciativa e a lealdade.

6. Limitações e implicações futuras

Ao efetuar uma reflexão sobre o trabalho elaborado, não se pode deixar de pensar nas limitações e condicionantes do trajeto realizado. A percepção das limitações levam a considerar que as conclusões a que se chegou são suscetíveis de revisão através do aperfeiçoamento de estudos posteriores que possam vir a ser realizados neste domínio.

Uma das limitações prendeu-se com a falta de literatura que relacione os fatores críticos com as diferentes fases. A reduzida variância explicada dos comportamentos de cidadania remete para a ausência de um quadro teórico de referência que poderá encontrar neste trabalho uma plataforma para estudos futuros. Mediante os processos que são definidos em cada fase, facilmente e após uma reflexão crítica se infere um conjunto de fatores críticos técnicos. No entanto, quase totalidade de literatura de gestão de projetos ignora as questões sociais que, o presente estudo comprova e que influenciam a resolução eficaz dos projetos. De igual forma o tamanho reduzido da amostra não nos permitiu grandes inferências estatísticas que poderão estar associadas a um erro do tipo-II. De referir ainda as limitações associadas à utilização de escalas auto reportadas e às implicações metodológicas que remetem para a utilização de uma metodologia semelhante na recolha dos dados (questionário).

Perante as limitações apresentadas, estudos futuros devem aumentar o tamanho da amostra, de modo a obter dados mais representativos, em sectores onde a gestão de projetos seja relevante bem como para evitar erros do tipo II, ou seja, não rejeição da hipótese nula quando a hipótese alternativa é verdadeira.

Propõe-se a realização de um trabalho estatístico mais profundo dado que, por exemplo, com outro tipo de abordagens metodológicas (estudos experimentais e qualitativos) que permitam estabelecer inferências e nexos de causalidade. Propõe-se ainda a continuação do acompanhamento da GP na ótica dos especialistas, bem como a realização do estudo internacionalmente, podendo-se, assim, comparar os resultados a nível nacional e internacional.

7. Bibliografia

Adams, J. R., Stephen, E. B., & Martin, D. M. (1988). *Managing by Project Management*. Dayton: Universal Technology Corp.

Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83 , 247 - 260.

Archibald, R. D. (2000). What CEOs must demand to achieve effective project management. *Mexico: First Ibero American Project Management Forum* .

Artto, K. A. (2001). Management of Project-oriented Organization - Conceptual Analysis. In K. A. Artto, M. Martinsuo, & T. Aalto, *Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects*. (pp. 5 - 22). Helsinki: Project Management Association Finland.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* , (25 - 32).

Baker, Murphy, & Fisher. (1983). *Project Management Handbook: Factors affecting project success*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4) , 466 - 486.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

Barry, E. J., Mukhopadhyay, T., & Slaughter, S. A. (2002). Software Project Duration and Effort: An Empirical Study. *Journal of Information Technology and Management*, 3 , 113-136.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship.". *Academy of Management Journal*, 26 , 587 - 595.

Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* , (141-151).

- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)justice: The Sacred and the Profane. *Advances in Organizational Behavior* , 89-118.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations* , 43-55.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. J. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research, 1* , 199-218.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bond, E. U., Walker, B. A., Hutt, M. D., & Reingen, P. H. (2004). Reputational Effectiveness in Cross-Functional Working Relationships. *Journal of Product Innovation Management, 21(1)* , 44-60.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9* , 52 - 69.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997a). Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance. *Human performance, 10(2)* , 67-69.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997b). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance, 10(2)* , 99-109.
- Bourne, L. (2005). *Project Relationship Management and The Stakeholder Circle*. RMIT University.
- Braun, F. C. (2005). *Factors of Knowledge Sharing in Information Technology Project Teams*. Case Western Reserve University.
- Braun, T., Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2011). Network Citizenship Behaviour? - An Explorative Analysis at the Project-Network-Nexus. *Submission to Sub-theme 51: Organizational Networks in Flux* .
- Braun, T., Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2011). *Network Citizenship Behaviour? - An Explorative Analysis at the Project-Network-Nexus*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviours. *Academy of Management Review, 11* , 710-725.

- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Burgess, C. (2008). *The Changing Role of Project Managers: Applied Clinical Trials*.
- Carvalho, P. (2009). *Manual do Curso de Gestão de Projetos*. Ponces de Carvalho e Associados, Lda.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour: A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333 - 349.
- Cleland, D., & King, W. (1983). *Systems Analysis and Project Management*. New York: McGraw-Hill.
- Cope, R. F., & Hotard, D. G. (2006). *Enhancing project management with knowledge management principle (Vol. 10)*. New Orleans.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behaviour and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- Delisle, C. (2004). Contemporary views on shaping, developing and managing teams. In P. W. Morais, & J. K. Pinto, *The Wiley guide to managing projects* (pp. 983-1013). New Jersey.
- Delisle, C. (2001). *Success and communication in virtual project teams*. Alberta: University of Calgary.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315 - 326.
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2006). *The AMA Handbook of Project Management*. New York: AMACOM.

Douglas, M. J. (2006). The impacts of the handoff on software development: a cost estimation model. *University of South Florida* .

Duarte, F. J. (2002). *Engenharia de Software Orientada aos Processos*. Braga: Universidade do Minho.

Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4) , 765-802.

Erhart, M. G. (2004). Leadership and proceduram justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57 (1) , 61 - 94.

Fana, M., N., -P., & & Sheuc, C. (2008). Choosing a rproject risk-handling strategy: An analytical model. *International Journal of Production Economics*, 112(2) , 700-713.

Farh, J., Earley, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quartely*, 42 , 421 - 444.

Ferreira, A. I., Braun, T., & Sydow, J. (In Press). *Citizenship Behavior in Project-Based Organizing-Comparing German and Portuguese Project Managers*. Submitted for Publication.

Field, M., & Keller, L. (1998). *Project Management*. British Library.

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Frankel, C. (1999). *Emotions and economic knowledge: Drivers of self-regulatory information prcessing*. Pacific Graduate School of Psychology.

Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring Project Success. *Project Management Journal* , (8-17).

Gale, A. (2004). Competencies: Organizational and personal. In P. W. Morais, & J. K. Pinto, *The Wiley guide to managing projects* (pp. 1087 - 1111). New Jersey: Wiley.

- Gallstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management* 21(6) , 449-555.
- Gareis, R. (2005). *Happy projects!* Vienna: Manz.
- George, J., & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood a work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2) , 310-329.
- Gonçalves, R., Barroso, J., Varejão, J., & Cruz, J. B. (2008). *Modelo das iniciativas de comércio electrónico em organizações portuguesas*. Interciência.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 , 219-247.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 , 249-270.
- Haddad, C. M. (2007). *O tratamento estratégico para aquisições em projetos de engenharia*. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Heldman, K. (2003). *Gerência de Projectos: Guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Campus Ltda.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2009). Project Management in the international development industry. (61 - 93).
- Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal* .
- IPMA, C. B. (2008). *National Competence Baseline*. APOGEP.
- Jian, J. J., & Klein, G. (1999). Risks to different aspects of system success. *Information and Management* , 263-271.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 , 131-133.

- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 , 131 - 146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (9 ed.)*. John Wiley and Sons.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1996). In-Role and Extra-Role Behavior of Multinationals' Subsidiary Top Management. *Management Science* 42 (4) , 499 - 515.
- Kliem, R. L., Ludin, I. S., & Robertson, K. L. (1997). *Project Management Methodology: A Practical Guide for the Next Millennium*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 17 , 253 - 266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 , 656 - 669.
- Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84 , 594 - 601.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., et al. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30 , 337 - 357.
- Lee, V. E., Dedrick, R. F., & Smith, J. B. (1991). The effect of the social organization of schools on teacher's efficacy and satisfaction. *Sociology of Education*, 4 , 190-208.
- Lim, C. S., & Mohamed, Z. (1999). Criteria of Project Success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management* , (243-248).
- Love, M. S., Macy, G., & Dougherty, T. W. (2001). Barnard's cooperative systems and the power of the coworker effect. *Journal of Organizational Theory & Behavior*, 4 , 389-415.
- Markus, L. M. (1983, Junho). Power, politics, and MIS implementation, Communications of the ACM. *Communications of the ACM* , 26, pp. 430-444.

- Martin, C. C. (1976). *Project Management*. New York: Amaco.
- Martin, V. (2006). *Managing projects in human resources, training and development*. Kogan Page Limited.
- Matta, N. F., & Ashkenas, R. N. (2005). Why Good Projects Fail Anyway. In *Harvard Business Review on Managing Projects* (pp. (1-18)). Boston: Harvard Business .
- Midler, C. (1995). 'Projectification' of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4) , 363-375.
- Miguel, A. (2006). *Gestão Moderna de Projectos*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 , 845 - 855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1998). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 , 127 - 142.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park: CA:Sage.
- Morris, & Hughs. (1987). *The anatomy of major projects: a study of the reality of ptoject management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Morris, P. W. (1998). Key Issues in Project Management. In J. K. Pinto, *The Project Management Institute: Project Management Handbook* (pp. 3 - 26). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 , 1543-1567.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors. *Academy of Management Journal* 48(4) , 607-618.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. K. (1996). The role of project management in achieving project sucess. *International Journal of Project Management* , (81 - 87).

- Niehoff, B. P. (2005). A theoretical model of the influence of organizational citizenship behaviors on organizational effectiveness. In *New research in Organizational Citizenship Behaviors* (pp. 385 - 397). New York: In: D. Turnipseed (Ed.).
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 , 527 - 556.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2 , 46-53.
- Organ, D. W. (1997). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2 , 46 - 53.
- Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14 , 547 - 557.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior. It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 , 85-97.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington: MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology (vol. 14)* , 338-368.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 , 775 - 802.
- Organ, D., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behaviors its nature, antecedents and consequences. *USA: Sage Publications* .
- Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: projects from an individual perspective. In K. Sahlin-Andersson, & A. Soderholm, *Beyond project management: new perspectives on the temporary dilemma*. Malmo: Liber/Copenhagen University.

- Passos, A., & Caetano, A. (2000). Comportamento de cidadania organizacional . *Psychologica*, 23 , 71-93.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del Trabajo - volume 1*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 , 327 - 340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25 , 897 - 933.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Pinto, J. K. (2002). Research Technology Management. *Project Management*, 2 , 22 - 37.
- Pinto, J. K. (1998). *The Project Management Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1989). Critical success factors in R&D projects. *Res Technol Management* , (31 - 35).
- Pinto, J., & Kharbanda, O. P. (1995). *Successful Project Managers: Leading your team to success*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- PMI. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Third Edition*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviours: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 , 122-141.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10 (2) , 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership an employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 , 380 - 399.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 , 259 - 298.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 , 107 - 142.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 , 513-563.

Porter, M. E. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações*. . Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.

Rai, A., & Al-Hindi, H. (2000). The effects of development process modeling and task uncertainty on development quality performance. *Information & Management*, 37 (6) , 335 - 346.

Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42 , 50-63.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Wiley: NY.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.

Saarinen, T. (1990). System development methodology and project success: an assessment of situational approaches. *Information & Management* 19 (3) , 183 - 193.

Santos, F. R., & Cabral, S. (2008). FMEA and PMBOK applied to project risk management. *Journal of Information Systems and Technology Management* 5 (2) , 347-364.

Sayles, L. R., & Chandler, M. K. (1971). *Managing Large Systems: Organization for the future*. New York: Harper & Row.

- Setton, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2) , 255 - 267.
- Sherman, J. D., Berkowitz, D., & Souder, W. E. (2005). New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. *Journal of Product Innovation Management* 22 (5) , 399 - 411.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research* 22 (1) , 5 - 38.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 , 653-663.
- Soderlund, J. (2003). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management* , 183 - 191.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 281-298.
- Sommerville, I. (1997). *Software Engineering (5ed.)*. Addison Wesley.
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines MeBinstruments. *Diagnostica*, 46 (2) , 73 - 83.
- Staw, B., & Boettger, R. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal* , 534-559.
- Tang, T. L., & Ibrahim, H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27 , 529 - 550.
- Tianjiao, Q., Qualls, W., Bohlmann, J., & Rupp, D. E. (2009). The Effect of Interactional Fairness on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams: A Multilevel Mediated Model. *Journal of Product Innovation Management*, 26 , 173-187.

- Torp, O., Austeng, K., & Mengesha, W. J. (2004). Critical Success Factors for Project Performance: A study from front-end assessments of large public projects in Norway. *Nordnet*. Helsinki: Norwegian University of Science and Technology, NTNU.
- Tukel, O. I., & Rom, W. O. (1995). *Analysis of the characteristics of projects in diverse industries*. Cleveland, Ohio: Cleveland State University.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management* 26 , 577-585.
- Van Dyne, L. B., Cummings, L. L., & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in organizational behaviour*, 17 , 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 , 765 - 802.
- VanYperen, N. W., Van der Berg, A. E., & Wilering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 , 377 - 392.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success. *International Journal of Project Management* , (59 - 63).
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 , 82 - 111.
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. *Organizational Science* , 583-600.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitments as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, 17 , 601-617.

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24 (8) , 638 - 649.

Yafte, T., & Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4) , 806 - 826.

Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & Management*, 45 , 394 - 402.