

A IMPORTÂNCIA DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL NAS EMOÇÕES DESENVOLVIDAS EM  
DIFERENTES FASES DA GESTÃO DE PROJECTOS

Ana Schätzle Raposo

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2012

*A importância dos CCO nas emoções desenvolvidas em diferentes fases da GP*

*A importância dos CCO nas emoções desenvolvidas em diferentes fases da GP*

*“Todos os homens, por natureza, desejam saber.”*

Aristóteles

## **Resumo**

O presente estudo tem como objectivo determinar a influência que os comportamentos de cidadania organizacional têm nas emoções ao longo das cinco fases da Gestão de Projectos. Para tal, foi utilizada uma amostra constituída por 150 Gestores de Projecto, provenientes de diferentes áreas de intervenção, com a idade média de 38,7 anos. De seguida, foi realizado um estudo de regressão linear entre os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções positivas e negativas, que veio tornar evidente que a presença ou ausência de determinados CCO, em fases concretas da Gestão de Projectos, é responsável pelo desenvolvimento de emoções positivas e emoções negativas. De um modo geral, os resultados vieram salientar que a lealdade é o CCO mais representativo para o desenvolvimento de emoções positivas na Gestão de Projectos, especificamente na fase de Planeamento e na fase de Execução. Adicionalmente, a ausência de lealdade na fase de Monitorização e Controlo desencadeia emoções negativas nos Gestores de Projecto. Como tal, pode-se concluir que a adopção do CCO lealdade é fundamental para a promoção e desenvolvimento de emoções positivas na Gestão de Projectos.

**Palavras-chave:** Comportamentos de Cidadania; Gestão de Projectos; Emoções positivas; Emoções negativas.

## **Abstract**

The present study examines how organizational citizenship behaviors influence emotions during the five stages of project management (PMI, 2004). The sample consists of 150 project managers with an average age of 38,7 years, from different areas of intervention. A study of linear regression between the OCB and the emotions confirmed that the presence or absence of certain OCB in specific phases of the PM causes positive and negative emotions. The main conclusions of this investigation are that OCB loyalty is most representative for the development of positive emotions during PM, specifically in the stages of Planning and Execution. Furthermore, the absence of Loyalty in the stage of Monitoring and Control causes negative emotions in project managers. Finally, this investigation demonstrates that the OCB Loyalty is decisive for the promotion and development of positive emotions in PM.

**Key Words:** Organizational Citizenship Behavior; Project Management; Positive emotions; Negative emotions.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu Orientador, Prof. Doutor Aristides Ferreira, por todos os ensinamentos, conselhos e apoio neste percurso. A sua valiosa ajuda foi fundamental para atingir o resultado final. Um muito obrigada aos meus pais pelo apoio que me têm dado ao longo do meu percurso académico, profissional e pessoal. Sem eles, este projecto não seria realizável. Ao Renato, exprimo a minha imensa gratidão por toda a paciência, suporte e carinho demonstrado, ao longo desta etapa. Para os amigos que, com o seu estímulo e apoio me auxiliaram neste percurso, fica a última palavra de gratidão.

## **Índice**

Resumo .....	IV
Abstract.....	V
Agradecimentos .....	VI
1. Introdução.....	9
2. Enquadramento teórico .....	10
2.1. A Gestão de Projectos.....	11
2.1.1. Desenvolvimento da disciplina da Gestão de Projectos .....	12
2.1.2. Fases da Gestão de Projectos .....	14
2.2. As emoções na Gestão de Projectos .....	16
2.3. Comportamentos de cidadania organizacional .....	19
2.3.1. Antecedentes de CCO .....	22
2.4. Comportamentos de cidadania organizacional e a gestão das emoções .....	25
2.4.1. Virtuosidade organizacional .....	25
2.4.2. A influência das emoções no desenvolvimento de CCO.....	27
2.4.3. Envolvimento em CCO e a conseqüente influência nos estados de humor.....	30
2.5. Objectivos de investigação .....	32
3. Método .....	33
3.1. Amostra .....	33
3.2. Procedimento .....	35
3.3. Instrumento .....	35
4. Resultados .....	38
5. Discussão de Resultados .....	41
5.1. Implicações para a Gestão .....	44
6. Limitações e implicações futuras .....	45
7. Bibliografia.....	46

## **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1 - Áreas de projecto dos inquiridos .....	34
Ilustração 2 - Número de inquiridos por fase de projecto .....	34

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Médias, desvios-padrão e correlações entre as medidas utilizadas .....	38
Tabela 2 - Resultados da regressão das variáveis CCO sobre as fases da Gestão de Projectos – Emoções positivas .....	39
Tabela 3 - Resultados da regressão das variáveis CCO sobre as fases da Gestão de Projectos – Emoções negativas .....	40

## **Lista de Abreviações**

- CCO – Comportamento de cidadania organizacional
- GP – Gestão de Projectos
- IE – Inteligência emocional
- OCB – Organizational Citizenship Behavior
- PANAS – Positive and Negative Affect Scale
- PM – Project Management
- PMBOK – Project Management Body of Knowledge
- PMI – Project Management Institute
- SPSS – Statistical Package for the Social Science

## **1. Introdução**

O presente estudo tem como principal objectivo compreender a importância e consequente relação entre as emoções e os comportamentos de cidadania organizacional na função de Gestor de Projectos durante as cinco fases do projecto. Na literatura existente podemos encontrar alguns autores que abordaram este tema, no entanto, verifica-se uma lacuna no que concerne à análise destas variáveis durante o ciclo dos projectos.

Procurou-se, assim, dar ênfase ao facto de tanto as emoções como os comportamentos de cidadania organizacional sofrerem alterações ao longo dos projectos e, deste modo, perceber quais as fases típicas da Gestão de Projectos que são responsáveis e impulsionadoras de comportamentos de cidadania organizacional específicos, os comportamentos de ajuda, a iniciativa ou a lealdade.

Estudos desenvolvidos nesta área comprovam que a afectividade positiva está fortemente correlacionada com os comportamentos de cidadania organizacional, enquanto as emoções negativas se relacionam com os comportamentos de trabalho contra producentes (Kaplan, Bradley, Luchman & Haynes, 2009). Assim, constata-se que estados de humor positivos influenciam positivamente o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional, “*feeling good, leads to doing good*” (George & Brief, 1992).

Durante as cinco fases da Gestão de Projectos os Gestores de Projecto vão-se deparando com emoções do foro positivo e do foro negativo. Estas experiências de natureza afectivo-positiva e afectivo-negativa são fundamentais para entender a razão pela qual os Gestores de Projecto adoptam comportamentos de cidadania organizacional em determinada fase de projecto. Assim, esta investigação pretende igualmente averiguar que CCO promovem determinadas emoções.

## **2. Enquadramento teórico**

No presente capítulo iremos debruçar-nos sobre os três principais temas que fazem parte desta investigação. Primeiramente, vai ser introduzido o tema da Gestão de Projectos, o seu conceito, evolução, os contributos para a actual gestão e, por fim, as fases que o integram. A segunda área refere-se às emoções dos Gestores de Projecto e o seu papel na Gestão de Projectos. De seguida, vão ser apresentados os comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente, a sua definição, evolução como conceito, os antecedentes e as diferentes dimensões que compõem este constructo à luz de diferentes autores. Por último, far-se-á uma análise sobre a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções dos Gestores de Projecto ao longo das cinco fases da Gestão de Projectos, o que constitui o objectivo principal desta investigação.

## **2.1. A Gestão de Projectos**

As últimas décadas foram marcadas pela aposta das organizações na utilização da Gestão de Projectos como um meio para alcançar os seus objectivos. A disciplina de Gestão de Projectos é considerada como um instrumento poderoso que desempenha um papel importante para as organizações na sua habilidade de planear, implementar e controlar as actividades, recorrendo para tal aos recursos existentes (Meredith & Samuel, 2003).

As características da sociedade contemporânea vieram, assim, exigir novos métodos de gestão, essencialmente impulsionados pelo desenvolvimento do conhecimento humano, a crescente procura de um conjunto complexo, sofisticado e customizado de bens e serviços, bem como pela evolução dos mercados globais e competitivos na produção e consumo de bens e serviços. Surge deste modo a necessidade de as organizações darem resposta aos desafios e tomarem decisões de forma muito mais rápida, de modo a conseguirem ser competitivas e estarem à altura das exigências do mercado. “*Time to market*” torna-se, pois, um aspecto crítico e fundamental (Meredith & Samuel, 2003).

O que é um projecto? Como podemos defini-lo? Quais são as características que diferenciam a Gestão por Projectos? Diversos autores tentaram responder a estas questões. De acordo com o PMI (2008, p. 5) um projecto é considerado como “*a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service*”. Contudo, uma definição mais completa de Gestão de Projectos inclui necessariamente os seguintes elementos: âmbito, duração, custo, qualidade e recursos.

De acordo com Turner, trata-se de “*an endeavor in which human, material and financial resources are organized in a novel way, to undertake a scope of work, of given specification, within constraints of cost and time, so as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives*” (Turner, 1993).

Um projecto é uma realização, com constrangimentos de custos e prazos, caracterizada por um conjunto definido de entregáveis (o âmbito que cumpre os objectivos do projecto), com base em normas e requisitos da qualidade (National Competence Baseline da International Project Management Association, 2008).

### **2.1.1. Desenvolvimento da disciplina da Gestão de Projectos**

A Gestão de Projectos evoluiu nos anos 50, 60 e 70 fundamentalmente como uma disciplina que pretendia gerir projectos de engenharia complexos no que concerne às suas especificações como o tempo e o *budget* (Pinto, 1998).

Nos anos 90, a Gestão de Projectos deixou de ser vista como uma disciplina menor relacionada com a indústria para passar a ser considerada como o motor da gestão do trabalho nos Estados Unidos. Consequentemente, antes de 1990, as técnicas de Gestão de Projectos eram desconhecidas da maior parte dos gestores, que consideravam este tema como pertencente ao domínio das engenharias e das tecnologias de informação (Verzuh, 2003).

Efectivamente, os gestores enfrentarão desafios complexos nas próximas décadas, em especial devido à crescente pressão dos *stakeholders*, às exigências dos sindicatos, ao escalamento dos custos das matérias-primas e salários e à possibilidade de uma inflação acompanhada de uma recessão e escassez de poder das instituições financeiras. Estas condições externas sempre existiram, mas não como nos dias de hoje (Kerzner, 2003).

No passado, os gestores fizeram esforços no sentido de minimizar o impacto das condicionantes externas através da adopção de programas de redução de custos, contudo, os resultados acabaram por ser sempre pré-reformas, *layoffs* e *downsizing* (Kerzner, 2003). É neste contexto que a Gestão por Projectos surge como um método de reestruturação e adopção de técnicas de gestão especiais com o objectivo de obter um melhor controlo e utilização dos respectivos recursos. Nos dias de hoje, o conceito por detrás da Gestão por Projectos está presente e é aplicado em diversas indústrias e organizações, nas áreas da construção, farmacêutica, da banca, financeira, direito, etc. (Kerzner, 2003).

A crescente alteração tanto ao nível das tecnologias como do mercado de trabalho criou nas organizações a necessidade de adaptação. A organização e a sua estrutura tradicional altamente burocrática demonstraram que não conseguem fazer face às mudanças rápidas da envolvente. Neste sentido, a gestão tradicional tem de ser substituída pela Gestão por Projectos ou outra estrutura de gestão temporária que seja altamente orgânica e possua a capacidade de responder rapidamente às situações que ocorrem tanto a nível intra organizacional como da envolvente (Kerzner, 2003).

No decorrer das últimas décadas, as competências da Gestão de Projectos tornaram-se visivelmente reconhecidas e passaram a ser valorizadas como uma forte mais-valia para gestores em diferentes níveis numa organização. Podemos, assim, considerar que a maior parte das pessoas nas organizações beneficiam destas competências aquando aplicadas no seu dia-a-dia e nas suas operações rotineiras. A crescente evolução dos mercados globais, a introdução da gestão da qualidade, a necessidade constante de melhoria dos processos, bem como o redesenho dos processos de negócio apoiam-se nestas competências, cujo objectivo final visa aperfeiçoar a eficiência organizacional e a respectiva *performance* num mercado global de trabalho altamente competitivo. O mercado global de negócios encontra-se em constante modificação: como tal, as organizações têm de aceitar este processo de mudança como resposta às mudanças externas (Trevor, 2007).

A necessidade crescente de mudança requer alterações nos colaboradores, em especial no que diz respeito às suas competências. Essas mudanças podem ser, nomeadamente as seguintes:

- ❖ Introdução de novos processos;
- ❖ Procura de novos e melhores procedimentos e práticas de trabalho;
- ❖ Capacidade de resposta eficiente às forças do mercado;
- ❖ Busca de novas formas de manter a competitividade.

A Gestão de Projectos baseia-se numa forma estruturada e organizada de alcançar o sucesso. Os programas e projectos estão, assim, focalizados em criar e gerir a mudança organizacional de uma forma estruturada e organizada (Trevor, 2007). Por consequente, saber gerir projectos requer inúmeras competências para além das técnicas (Trevor, 2007):

- ✓ Seleccionar a equipa certa com as *skills* apropriadas;
- ✓ Capacidade de reconhecer e compreender os diferentes tipos de personalidade que se vai gerir;
- ✓ Estabelecer objectivos claros e alinhar objectivos pessoais;
- ✓ Criar um sentido real de responsabilidade e obrigação na equipa de Gestão de Projectos;
- ✓ Gerir a equipa como uma unidade interactiva;
- ✓ Criar um sentido de *commitment* nos membros de equipa;
- ✓ Treinar, guiar e apoiar activamente os membros de equipa individualmente;

- ✓ Explicar decisões e manter todos os elementos informados acerca do progresso;
- ✓ Criar um ambiente facilitador de diálogo e *feedback* tanto a nível intra equipa bem como a nível inter equipas;
- ✓ Gerir terceiras partes envolvidas como sub contratados, fornecedores e consultores;
- ✓ Entender as necessidades dos utilizadores finais;
- ✓ Satisfazer as necessidades do cliente interno;
- ✓ Capacidade de influenciar gestão de topo e direcção;
- ✓ Capacidade de lidar com os conflitos eficientemente.

Tal como podemos verificar pelos vários exemplos enunciados, inúmeras competências são necessárias para se poder gerir os projectos de forma eficiente. Estas competências estão igualmente referidas nos manuais das principais organizações profissionais da Gestão de Projectos como o **IPMA** (International Project Management Association) e o **PMI** (Project Management Institute), cujo objectivo principal consiste em criar um corpo de conhecimentos universal de modo a certificar os Gestores de Projecto.

### **2.1.2. Fases da Gestão de Projectos**

Os projectos são constituídos por cinco fases distintas que descrevem o seu ciclo de vida. Estas fases são a Iniciação, o Planeamento, a Execução, a Monitorização e Controlo, e o Encerramento, de acordo com o PMBOK. O que caracteriza uma fase de projecto é a respectiva conclusão e aprovação de entregas (Miguel, 2006).

Na primeira fase – a **Iniciação** – estamos perante, uma fase conceptual, em que é realizada uma avaliação preliminar sobre uma determinada ideia. É nesta fase que são analisados os riscos, o impacto em termos de tempo, custos e requisitos de *performance* para a execução do projecto tendo em conta o impacto nos recursos das respectivas organizações (Kerzner, 2003).

A fase de **Planeamento** consiste no levantamento exacto sobre os recursos necessários para o esforço, o estabelecimento realístico de tempo, custo e parâmetros de *performance*, bem como a preparação da documentação necessária à implementação do novo sistema (Kerzner, 2003).

Na fase de **Execução**, são desenvolvidos os vários processos que visam realizar o trabalho definido no plano de Gestão de Projectos, cumprindo com os requisitos e o âmbito que foram estabelecidos. Exemplos desses processos são a coordenação de pessoas e recursos, a respectiva integração e execução das actividades do projecto inicialmente definidas no plano de projecto, como também a gestão das alterações aprovadas. Ao longo do projecto podem ocorrer desvios na duração de actividades, produtividade, disponibilidade dos recursos, bem como surgir riscos não previstos no plano de Gestão do Projecto.

Esses factores poderão provocar alterações no plano de Gestão do Projecto e implicar um replaneamento, após devida análise. É precisamente nesta fase que esses ajustes são realizados (Miguel, 2006).

A fase seguinte é a **Monitorização e Controlo**. Nesta fase, o principal objectivo consiste em observar a execução do projecto, de modo a detectar atempadamente os possíveis problemas e desvios e, como tal, responder de forma pronta, mitigando os efeitos ao nível do desenvolvimento do projecto. Nesta etapa o desempenho do projecto é observado, controlado e medido de forma regular, com o intuito de detectar desvios face ao plano de Gestão de Projectos (Miguel, 2006).

O projecto finaliza com o **Encerramento**, no qual são concluídas formalmente todas as actividades do projecto e se procede à entrega do produto ou serviço a terceiros. Esta fase engloba a verificação de que o produto do projecto cumpriu efectivamente os requisitos previamente definidos e implica uma aceitação final dos trabalhos desenvolvidos. A seguir ao Encerramento inicia-se geralmente o período da garantia. O fecho do projecto permite igualmente fazer uma reflexão e retrospectiva sobre os êxitos e fracassos do projecto, com o intuito de tirar lições aprendidas e aplicá-las em futuros projectos (Miguel, 2006).

## **2.2. As emoções na Gestão de Projectos**

Nas últimas décadas, as *soft skills* na Gestão de Projectos têm vindo a ser valorizadas como um aspecto crítico e fundamental no Gestor de Projecto e, conseqüentemente, no sucesso da Gestão de Projectos (Cleland, 1995; Cooke-Davies, 2002; Cowie, 2003; El-Sabaa, 2001). Diversos autores enfatizam a importância das competências emocionais e interpessoais na valorização do desempenho dos Gestores de Projecto.

Para ser eficaz a Gestão de Projectos necessita de se apoiar em diversas competências, tais como a habilidade interpessoal, as competências técnicas, a aptidão cognitiva e, por último, mas não menos importante, a capacidade de compreender os outros no seu contexto e adaptar os comportamentos de liderança consoante o mesmo (Strang, 2003).

Estas competências são baseadas na inteligência emocional, que consiste na habilidade de regular as emoções, a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções e regular as mesmas de modo a promover o desenvolvimento intelectual e emocional (Mayer & Salovey, 1997). A inteligência emocional pode, assim, suscitar comportamentos de ajuda e outros comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que fomenta nos indivíduos a capacidade de compreender os sentimentos dos colegas e de responder adequadamente em comparação com indivíduos com baixo coeficiente de inteligência emocional (Abraham, 1999).

Os autores Kloppenborg e Petrick (1999) sublinham que a liderança na Gestão de Projectos necessita de ir além das competências técnicas e focar-se na capacidade de gerir equipas. A capacidade de gerir eficientemente as relações interpessoais é crucial para garantir a satisfação dos *stakeholders* ao longo das diferentes fases do projecto.

Belzer (2001), por sua vez, identifica as *soft skills* na Gestão de Projectos como “*the missing link, critical to Project success*”. Alguns exemplos de competências que o autor refere são a comunicação, a liderança, a capacidade de resolução, a capacidade de tomada de decisão, a flexibilidade, a criatividade, a gestão e desenvolvimento de equipas, a eficiência organizacional e a capacidade de criar confiança.

Um estudo desenvolvido por Clarke, em 2009, teve como objectivo analisar o efeito de um programa de treino de competências emocionais em Gestores de Projecto e o seu contributo no desenvolvimento destas competências nos mesmos a longo prazo. Para tanto, o

investigador planeou um programa com a duração de dois dias e mediu os resultados através de um questionário de inteligência, focando três dimensões emocionais: a habilidade de perceber as emoções, a capacidade de utilizar as emoções de modo a facilitar o pensamento e, por fim, a capacidade de compreender as mesmas. Os dois momentos diferentes de análise tiveram lugar um mês e seis meses após o treino. Como conclusão, o autor constatou que a participação num programa de formação de dois dias melhorou significativamente uma das três dimensões de inteligência emocional estudadas: a habilidade de compreender as emoções. Esta alteração apenas foi verificada decorridos os 6 meses. Segundo o autor, o contexto profissional é um factor importante na consolidação e desenvolvimento da aprendizagem desta nova competência.

Com base em estudos empíricos realizados nesta área e nos resultados comprovados ao nível da mais-valia das competências emocionais, as organizações têm vindo a apostar cada vez mais no recrutamento de colaboradores com um corpo de conhecimentos baseados em competências técnicas e emocionais. A aposta na Gestão de Projectos e no seu sucesso depende, assim, do desenvolvimento das *soft skills* dos seus intervenientes.

O autor Polanyi (1967) fez uma distinção importante ao nível do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, que se enquadra no contexto da Gestão de Projectos. O conhecimento tácito é subjectivo e adquirido essencialmente através da experiência. O conhecimento explícito, pelo contrário, contempla o objectivo, o racional e o conhecimento técnico. De acordo com o autor, as organizações tendem a desvalorizar o conhecimento tácito em favor do conhecimento explícito, que se encontra mais sustentado na literatura e, como tal, mais fácil de avaliar. Do conhecimento tácito resultam aspectos intangíveis, tais como a intuição, a introspecção, os palpites, os valores, as metáforas, as imagens e analogias. Estes atributos são adquiridos através da experiência e com o tempo. O conhecimento tácito tem uma ligação forte com o conceito da inteligência emocional.

Um estudo desenvolvido por Bryman, Dainty, Greasley, Price, Soetanto e King (2005) procurou entender o papel que a afinidade com os projectos desempenha no empenho dos intervenientes e, consequentemente, no sucesso do projecto. Como resultado, foi possível verificar que a ligação emocional e o comprometimento com os objectivos do projecto tinham um impacto positivo no modo de trabalhar dos indivíduos, bem como nos comportamentos de cidadania organizacional. Os operadores neste *case-study*, demonstraram ter uma maior ligação com o projecto sempre que valorizavam os seus objectivos. O facto de não

conseguirem ganhos equiparáveis com os objectivos do projecto não representou um factor de desmotivação. Em suma, o estudo demonstrou que a ligação emocional pode ser um factor determinante no alcance dos objectivos e no sucesso do projecto.

Em 2002, Nicolini introduz o conceito de *Project chemistry* relacionando-o com a performance do projecto. Os estudos desenvolvidos por este autor revelaram que existem factores decisivos e fundamentais tais como a qualidade da liderança, a composição da equipa, o desenvolvimento da equipa e o *empowerment* com o *Project chemistry*. Igualmente importantes são a necessidade de envolvimento e o bem-estar da comunidade do projecto. De acordo com Nicolini, a afinidade com o projecto está intimamente ligada ao contrato psicológico e ao comportamento de cidadania organizacional, contribuindo assim fortemente para o modelo de *Project chemistry*. O conceito de afinidade com o projecto potencializa a *performance* do projecto através da ligação emocional estabelecida com os objectivos do mesmo. Neste sentido, podemos afirmar que a aposta a este nível passa por desenvolver a parte mais social dos projectos, de modo a tirar o máximo proveito do esforço e empenho de cada interveniente.

### **2.3. Comportamentos de cidadania organizacional**

O contexto actual da gestão da vida organizacional vive um paradoxo que reside na coexistência de duas necessidades: por um lado, procura-se estabelecer mecanismos de controlo que asseguram que os indivíduos desempenham o papel que lhes é atribuído; por outro, as organizações encorajam acções espontâneas e inovadoras dos seus colaboradores, que vão para além dos requisitos da função (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006). É neste quadro ambivalente que várias linhas de investigação se debruçaram sobre este tema, na tentativa de compreender o impacto que o denominado papel extra função contribui para o desenvolvimento e bom funcionamento das organizações (Pina e Cunha *et al.*, 2006).

Diversos autores procuraram definir os CCO. Katz, em 1964 evidencia a importância dos CCO referindo o seguinte "qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil".

Para Organ (1988) "os CCO são os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização".

Contudo, o conceito de cidadania organizacional e a sua definição têm sido alvo de algumas discordâncias no que diz respeito aos seus três aspectos chave, que são a discricionariedade, a não recompensa e a eficácia (Organ, 1988a).

Passando de seguida a descrever sucintamente cada um destes atributos, dir-se-á que o comportamento discricionário é aquele que não está definido na descrição de funções e é resultante de um acto voluntário e espontâneo do indivíduo. A não recompensa, por sua vez, é descrita por Organ como o comportamento que não seja directa ou formalmente recompensado pelo sistema de recompensas da organização e cujo retorno não se encontra contratualmente garantido (Organ, 1988a). Mais tarde, Organ colocou de parte os atributos da discricionariedade e da não recompensa e focou-se apenas na eficácia: segundo o autor, o constructo que melhor descreve esta redefinição é o desempenho contextual. Na sua perspectiva este constructo inclui a noção de cidadania organizacional, não tornando conceptualmente imprescindível que os comportamentos sejam baseados na discricionariedade e isentos de recompensas directas e garantidas.

De forma a melhor entender o conceito de desempenho contextual torna-se essencial debruçarmo-nos sobre a noção de desempenho na tarefa. Neste sentido, entende-se por desempenho na tarefa “a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997b, 99). Adicionalmente, os indivíduos também contribuem para a eficácia organizacional através do desempenho de acções que não estão intimamente ligadas às suas principais funções, contudo ajudam a modelar o contexto organizacional, psicológico e social, que, por sua vez, actua como catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa.

Sendo a cidadania organizacional um constructo multidimensional, diversas linhas de investigação tentaram operacionalizar o mesmo e daí surgiram em primeira linha duas categorias factoriais, o altruísmo e a obediência geral. O altruísmo englobava os comportamentos que directa e intencionalmente procuravam ajudar pessoas específicas. A obediência geral, que mais tarde se veio a designar por conscienciosidade, tinha um papel mais de cumprimento de regras e normas que indirectamente ajudavam os outros actores no sistema (Smith, Organ & Near, 1983).

Surge assim neste contexto uma dicotomia entre os CCO de natureza pessoal e os CCO de natureza organizacional (Williams & Anderson, 1991).

A conceptualização dos CCO-I englobava o altruísmo e a cortesia. O CCO-II direccionados para a organização eram compostos pela conscienciosidade, o desportivismo e a virtude cívica (Williams & Anderson, 1991).

Sucederam-se diversas pesquisas que procuraram estudar um leque mais vasto de dimensões que estavam englobadas no constructo de cidadania organizacional. Um desses exemplos foi Organ (1988) que apresentou a conceptualização de cidadania organizacional mais conhecida, composta por 5 dimensões: o altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a conscienciosidade e a virtude cívica. O altruísmo no contexto organizacional é a capacidade de ajudar os outros num determinado problema ou tarefa relevante para a organização. O desportivismo consiste em saber tolerar problemas e circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos. A cortesia é vista como a capacidade de o indivíduo se comportar de forma a prevenir problemas que possam surgir com os outros. A conscienciosidade, por sua vez, é composta pelos comportamentos que vão para além do cumprimento dos requisitos mínimos e

esperados. Por último, o comportamento cívico refere-se ao envolvimento e participação responsável na vida política da empresa.

Mais tarde, Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) encontraram 30 formas diferentes de cidadania organizacional, que podem ser agregadas em 7 dimensões: o comportamento de ajuda, o desportivismo, a lealdade organizacional, a obediência organizacional, a iniciativa individual, a virtude cívica e o auto-desenvolvimento. Analisemos de seguida cada uma destas dimensões.

O comportamento de ajuda é abordado em quase todos os estudos e na sua base integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento (Pinha e Cunha *et al.*, 2006). Já o desportivismo tem recebido menor atenção comparativamente com o comportamento de ajuda; e Podsakoff *et al.* (2000) acrescentam à definição inicial a atitude positiva quando existem problemas e a capacidade dos indivíduos não ficarem ofendidos quando as suas sugestões não são seguidas bem como a disponibilidade para sacrificar interesses pessoais em prol do grupo. Por fim, o não entendimento de rejeição das ideias como sendo algo pessoal (Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

Conceptualmente, a lealdade organizacional engloba os comportamentos de benevolência para com a organização, a protecção dos respectivos recursos e também a defesa dos seus objectivos (Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

A obediência organizacional está tradicionalmente vincada na literatura de cidadania organizacional e inclui “a internalização e aceitação das regras organizacionais, regulamentos, procedimentos, daí advindo uma escrupulosa adesão às mesmas, mesmo quando ninguém está a observar ou vigiar” (Podsakoff *et al.*, 2000, p. 517).

Por seu lado, a iniciativa individual refere-se aos actos voluntários de criatividade e inovação, que têm como objectivo melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional.

Tanto a persistência e o entusiasmo no exercício das funções e a voluntariedade para aceitar responsabilidades extra e o encorajamento de outros neste mesmo sentido são exemplos de características inerentes à dimensão de iniciativa individual. Importa frisar que estes comportamentos apenas podem ser considerados puros actos de cidadania organizacional quando são desempenhados a um nível que vai para além do esperado no exercício das funções (Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

Entende-se por virtude cívica um interesse na organização como um todo e, conseqüentemente, a defesa dos seus interesses. Alguns exemplos desta dimensão são a participação activa no governo da organização e a monitorização do ambiente que prevê encontrar ameaças e oportunidades (Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

Por fim, o auto-desenvolvimento consiste nos comportamentos voluntários que os colaboradores adoptam para melhorar os seus conhecimentos e competências, tais como a participação em acções de formação, a actualização constante nos recentes desenvolvimentos das respectivas áreas de conhecimento ou de negócio, bem como a aprendizagem de matérias que positivamente podem contribuir para o desempenho do colaborador (Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

Um aspecto que influencia as diferentes conceptualizações de CCO é o contexto cultural. Os autores Farh, Earley e Lin (1997) verificaram que os resultados obtidos na China sobre a formulação dos CCO são diferentes comparativamente com os CCO praticados no Ocidente, uma vez que o conceito de comportamento de cidadania é influenciado pelo contexto social, cultural e moral.

Os comportamentos de cidadania organizacional são valorizados pelos gestores e, conseqüentemente, constituem um aspecto que é avaliado no desempenho dos mesmos, uma vez que aquela é vista como uma variável que contribui positivamente para a eficácia organizacional (Pinha e Cunha *et al.*, 2006). Neste sentido, torna-se pertinente entender os motivos que levam os indivíduos a adoptar estes comportamentos.

### **2.3.1. Antecedentes de CCO**

Diversos investigadores abraçaram o desafio de procurar entender as razões que levam os indivíduos a desenvolverem comportamentos de cidadania organizacional, efectuando uma análise ao nível das atitudes bem como ao nível das características de personalidade (Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

Os primeiros indicadores nas investigações conduzidas revelaram que as atitudes são mais relevantes do que as características da personalidade (Organ & Ryan, 1995). Organ foi um dos investigadores que, em 1977 (cit. por Pinha e Cunha *et al.*, 2006), procurou entender melhor a relação entre satisfação e desempenho. O autor estava perante duas correntes muito

distintas na altura. Por um lado, havia a crença de que a satisfação contribuía para o desempenho; por outro lado, havia estudiosos que afirmavam que não havia fundamentação para assumir essa crença. Para Organ (1977; cit. por Pinha e Cunha *et al.*, 2006), quando os não-académicos e os gestores aludem ao desempenho referem-se a dimensões de comportamento que não estão inscritas nas medidas usadas habitualmente nas pesquisas. De acordo com este autor, o “praticante” concebe o desempenho com algo mais do que a quantidade de *outputs* ou o rigoroso cumprimento de especificações técnicas; e inclui neste mesmo conceito diversas acções que ajudam a organização a funcionar melhor. Assim, os gestos cooperativos são vistos como um acto de reciprocidade para com a organização e os gestores quando estes proporcionam experiências de trabalho satisfatórias aos indivíduos. Conclui-se, deste modo, que a satisfação tem um impacto positivo no desempenho, apesar de não impactar na produtividade, que é delimitada pelas aptidões, tecnologia, recursos e estrutura organizacional (Organ, 1977; cit. por Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

Diferentes pesquisas empíricas foram realizadas *a posteriori*, cujo objectivo consistia em averiguar a relação entre a satisfação e este “novo tipo de desempenho” – os comportamentos de cidadania organizacional (Organ & Bateman, 1983; Smith *et al.*, 1983).

Organ concentrou-se mais intensivamente no desempenho e, passada mais de uma década, reconheceu que a satisfação merecia igualmente uma análise mais minuciosa e profunda (Organ, 1988b, p. 548). Foi nesta sequência que emergiu uma nova lógica que contribuiu para um novo incremento na compreensão dos CCO, a qual pode ser explicada da seguinte forma:

- ❖ Muitas medidas de satisfação incluem uma componente afectiva e outra cognitiva;
- ❖ O potencial explicativo da componente cognitiva para os comportamentos de cidadania organizacional predomina sobre o da afectiva;
- ❖ A componente afectiva inclui julgamentos de justiça.

Inúmeros trabalhos conduzidos vieram sugerir que as percepções de justiça explicam os comportamentos de cidadania organizacional e, quando estas percepções são controladas, a satisfação perde poder explicativo (Pinha e Cunha *et al.*, 2006). No que concerne ao tipo de justiça, seja ela distributiva, procedimental ou interaccional, os dados não são claros; no entanto, a tendência aponta para justiça de natureza procedimental e interaccional (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Rego, 2000c; Rego, 2000e). Ao nível da literatura sobre

antecedentes de CCO as percepções de justiça passaram a ser valorizadas como um dos maiores antecedentes de CCO; no entanto, contudo diversos autores continuam a atribuir à satisfação um potencial explicativo significativo e, por vezes, de magnitude idêntica ao proporcionado pelas percepções de justiça (Organ & Ryan, 1995; Tansky, 1993).

Para Organ e Ryan (1995), na actualidade existe uma semelhança muito grande ao nível dos efeitos da satisfação e da justiça. Tanto a satisfação como as percepções de justiça impulsionam os indivíduos a adoptar comportamentos de cidadania organizacional, sendo que, nalguns casos, a percepção de justiça é razão do desenvolvimento do sentimento de satisfação, que, por sua vez, leva os indivíduos a adoptarem CCO (Pinha e Cunha *et al.*, 2006).

Podemos, assim, elencar um conjunto de variáveis potenciadoras de CCO para além da satisfação e das percepções de justiça anteriormente referidas. Exemplos destas variáveis adicionais são as atitudes de confiança, as percepções de apoio organizacional, o empenhamento e o sentido psicológico de comunidade de trabalho. As investigações realizadas vieram demonstrar que indivíduos com maiores níveis de confiança na organização e nas autoridades tendem a adoptar CCO em maior grau que os restantes (Deluga, 1994; Podsakoff *et al.*, 1990).

Adicionalmente, indivíduos com um grau de empenhamento organizacional superior (Moorman *et al.*, 1993; Williams & Anderson, 1991; cit. por Pinha e Cunha *et al.*, 2006) e com percepções positivas de apoio organizacional (Eisenberger *et al.*, 1997; Wayne *et al.*, 1997; cit. por Pinha e Cunha *et al.*, 2006) que perfilham um sentido psicológico de comunidade de trabalho (Burroughs & Eby, 1998), desenvolvem mais CCO.

Ao nível das características individuais alguns autores salientaram variáveis atitudinais potencializadoras de CCO. Van Dyne, Cummings e Parks (1995) evidenciaram o motivo afiliativo, a propensão para a confiança, a orientação para os relacionamentos, a auto-estima e a orientação empática como variáveis propensas para a prática de CCO.

No seguinte sub capítulo vai ser analisada a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções.

## **2.4. Comportamentos de cidadania organizacional e a gestão das emoções**

Qual a relação existente entre o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional e as emoções? Será que a adopção de determinados CCO promove estados emocionais positivos? Alguns investigadores analisaram esta relação no sentido de tentar compreender o impacto que uma variável tem na outra.

Existem porém duas perspectivas distintas na literatura no que concerne à relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções. Por um lado, existe uma corrente que sublinha as emoções como principal razão para a adopção de CCO, ou seja, os indivíduos tentam manter estados emocionais positivos ou atenuar estados afectivo negativos, envolvendo-se em actos de cidadania organizacional. Uma abordagem alternativa considera que os indivíduos que se envolvem em CCO desenvolvem um bem-estar emocional positivo. Apesar de na presente investigação se analisar especificamente a influência que os CCO têm no desenvolvimento das emoções, são apresentadas as duas abordagens, uma vez que se considera importante entender esta relação nas suas diferentes vertentes. Tal como referimos anteriormente, os CCO e as emoções influenciam-se mutuamente e são simultaneamente uma fonte de motivação e um efeito consequente da inter-relação entre estas duas variáveis.

O actual contexto de crise moral e financeira vem exigir às organizações a necessidade de reavaliar o papel, importância e mais-valias que a virtuosidade tem no contexto organizacional (Wright & Goodstein, 2007). Autores como Cameron *et al.* (2004) desenvolveram e operacionalizaram o conceito de virtuosidade organizacional e, consequentemente, verificaram um impacto positivo na *performance*. No próximo sub capítulo iremos debruçar-nos sobre a relação entre a virtuosidade organizacional, as emoções e os comportamentos de cidadania organizacional.

### **2.4.1. Virtuosidade organizacional**

Diversos investigadores estudaram a virtuosidade e o seu impacto em contexto organizacional. Rego, Ribeiro e Cunha (2010) focaram em concreto a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional, o bem-estar emocional e os comportamentos de cidadania organizacional. As virtudes são consideradas hábitos, desejos e acções que

contribuem para o bem pessoal e social (Aristotle, 1999; Cameron, 2003; Gowri, 2007, cit. por Rego *et al.*, 2010). Elas são constituídas por 6 categorias: a sabedoria, a coragem, a humanidade, a justiça, a temperança e a transcendência (Peterson & Seligman, 2004; cit. por Rego *et al.*, 2010). Bright *et al.* (2006; cit. por Rego *et al.*, 2010) descrevem a virtuosidade como a procura das aspirações mais elevadas na condição humana. No passado verificou-se empiricamente que existe uma relação entre a percepção de virtuosidade organizacional e a *performance* (Cameron, 2003; Cameron *et al.*, 2004; cit. por Rego *et al.*, 2010). Assim, a virtuosidade fomenta contextos, atitudes e comportamentos positivos. Os colaboradores que presenciaram comportamentos virtuosos ao nível organizacional desenvolvem emoções positivas que são geradoras de actos virtuosos e, em última análise, influenciam a *performance* individual e organizacional (Frederickson, 1998, 2003; Staw *et al.*, 1994, cit. por Rego *et al.*, 2010). Em momentos difíceis a existência de virtuosidade pode criar nos colaboradores uma capacidade de lidar e gerir melhor as adversidades organizacionais e dar uma resposta mais adequada ao momento (Bright *et al.*, 2006; Cameron, 2003; Cameron *et al.*, 2004; cit. por Rego *et al.*, 2010).

Adicionalmente, alguns autores consideram que o bem-estar afectivo e emocional desempenha um papel mediador na relação entre a virtuosidade e os comportamentos de cidadania organizacional. Bagozzi (2003; cit. por Rego *et al.*, 2010) refere que as características organizacionais, isto é, as suas fraquezas e virtudes, levam a um aumento no sentimento de identificação organizacional. Este sentimento de identificação organizacional quando experienciado pelos indivíduos, leva-os a criar sentimentos emocionais mais positivos que, por sua vez, os incentivam a tomar acções de CCO.

Por sua vez, Dutton, Duberich e Harquail (1994) salientam o papel que a percepção de uma organização virtuosa tem no indivíduo. Ao sentirem que a sua organização actua de uma forma virtuosa, os colaboradores sentem-se orgulhosos e identificam-se profundamente com aquela e, como consequência, estabelecem um laço afectivo com a mesma. Estes sentimentos potencializam o bem-estar afectivo e emocional e desencadeiam a vontade de contribuir de uma forma ainda mais intensa para a organização. Neste contexto, os indivíduos adoptam mais facilmente comportamentos que influenciam beneficemente a organização, entre eles, os CCO (Dutton *et al.*, 1994).

Em conclusão, Rego *et al.*, (2010) constataram que, tal como previsto nas hipóteses de estudo propostas, os colaboradores com percepções de virtuosidade organizacional mais

positivas demonstraram ter um bem-estar afectivo e emocional superior. Estes resultados corroboram os estudos realizados por Martin, Jones e Callan (2005), que demonstraram que colaboradores com percepções positivas do seu meio ambiente no trabalho tendem a revelar uma satisfação laboral e um bem-estar psicológico superiores. Lee e Lee (2004; cit. por Yen, Li & Niehoff, 2008) verificaram que os comportamentos de cidadania organizacional são um elemento crucial para fomentar um bom ambiente e criar comunidades de projecto saudáveis. Um estudo na área das TI veio demonstrar que comportamentos de cidadania organizacional influenciam positivamente o processo de mudança para um sistema integrado de gestão empresarial.

A investigação levada a cabo por Rego *et al.*, (2010) reforça a ideia de que, para ser possível criar meios de trabalho e organizacionais virtuosos e maximizar a *performance* dos indivíduos, os gestores têm de se preocupar com a forma como os indivíduos percebem a organização, porquanto existem aspectos fundamentais que devem ser analisados. Tais aspectos são a capacidade de criar e manter optimismo; o sentido do propósito que os gestores adoptam nas suas decisões e políticas; uma actuação respeitosa, confiável, cortês e compassiva; uma orientação clara baseada na integridade e honestidade; focalização na obtenção de resultados e evitar os erros; e, por fim, a capacidade de perdoar os erros e com eles aprender de forma a alcançar uma melhoria contínua.

#### **2.4.2. A influência das emoções no desenvolvimento de CCO**

Organ e Ryan (1995) salientam a necessidade de aprofundamento do estudo sobre a predição de comportamentos de cidadania organizacional através de estados afectivos. Diversas linhas de investigação têm-se apoiado na ideia que estados de humor positivos levam ao desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, “*feeling good, leads to doing good*” (George & Brief, 1992).

Vários investigadores constataram uma influência positiva que o estado emocional dos colaboradores exerce no desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional (Avey *et al.*, 2008; Barsade & Gibson, 2007; George, 1991, 1998; Miles *et al.*, 2002; Spector & Fox, 2002, cit. por Rego *et al.*, 2010). Assim, colaboradores mais felizes são por norma mais prestáveis para os outros colaboradores, mais empáticos e respeitadores, e, por conseguinte, desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. Pessoas que se

sentem felizes procuram comportamentos que os ajude a manter esse estado emocional; como tal, tendem a desenvolver comportamentos mais altruístas, empáticos e corteses (Isen, 1984; Miles *et al.*, 2002; cit. por Rego *et al.*, 2010).

Diversos investigadores verificaram que as emoções positivas potencializam comportamentos de integração e interacção social (Diener & Seligman, 2002; Staw & Barsade, 1993; Waugh & Fredrickson, 2006; cit. por Rego *et al.*, 2010). De acordo com estes autores, os estados emocionais positivos tendem a aproximar as pessoas, e a ajudar a criar e manter relações. Desta forma, as interacções positivas incentivam comportamentos mais altruístas e de cortesia e ajudam o desportivismo no sentido de evitar estados que possam interferir e prejudicar as relações.

Um outro aspecto interessante abordado pelos autores Wright e Cropanzano (2004) consiste no facto das emoções positivas criarem no indivíduo uma percepção de significado do trabalho enaltecida, afectando assim a sua vontade de trabalhar, não apenas por motivos de carreira ou remuneração, mas pelo sentimento gratificante de fazer um bom trabalho. O colaborador, ao praticar comportamentos de cidadania organizacional, está a contribuir positivamente para essa prestação de trabalho.

Num estudo desenvolvido pelos autores Yaghoubi, Mashinchi e Hadi (2011) foi analisada a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e a inteligência emocional. Os resultados obtidos nesta investigação vieram corroborar a existência de uma relação positiva entre a inteligência emocional dos gestores e as dimensões dos CCO, nomeadamente: a conscienciosidade e o altruísmo. Assim, comprovou-se que a inteligência emocional dos líderes influencia os comportamentos de cidadania organizacional dos seus seguidores, sendo esta característica um aspecto fundamental para o desenvolvimento de um bom líder. A IE dos gestores apresentou uma correlação positiva com a conscienciosidade dos subordinados; como consequência, verificou-se que os subordinados que se sentem compreendidos e apreciados pelos seus líderes tendem a sentir-se mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho e respondem agindo de forma conscienciosa. Adicionalmente, a IE dos gestores, tal como referido anteriormente, relaciona-se positivamente com o altruísmo dos subordinados. Deste modo, o facto de o líder acreditar na criação de um núcleo de trabalho familiar, sustentando uma visão benéfica para todos, ajuda a motivar os subordinados a alcançar os objectivos organizacionais como uma equipa. O líder emocionalmente inteligente tem a capacidade de monitorar o seu próprio comportamento e entender o dos seus

seguidores, incentivando a adoção de comportamentos extra função. Resumidamente, este estudo veio trazer evidência empírica no que concerne à influência da inteligência emocional no desenvolvimento dos dois CCO anteriormente referidos: a conscienciosidade e o altruísmo.

Salami (2010) examinou até que ponto determinadas estratégias de resolução de conflitos podem prever comportamentos de cidadania organizacional e qual o papel mediador da inteligência emocional nesta relação. Os resultados vieram demonstrar que os subordinados com níveis de IE superiores adoptam mais CCO, o que veio corroborar os estudos de Abraham (1999) e Carmeli (2003). Os colaboradores emocionalmente mais inteligentes possuem a capacidade de compreender as emoções dos seus colegas e superiores e conseguem mudar de estados de humor negativos para positivos através da adoção de estratégias de lidar com stress causado por tratamentos considerados injustos. Consequentemente, estes indivíduos adoptam mais CCO (Salami, 2010). Estas conclusões vieram igualmente enfatizar a importância da inteligência emocional na gestão de conflitos nas organizações no sentido de incentivar reacções mais positivas após resolução de conflitos no trabalho e, consequentemente, ajudar a promover comportamentos de cidadania organizacional (Salami, 2010).

Kaplan, Bradley, Luchmann e Haynes (2009) estudaram o papel da afectividade de natureza positiva e negativa na *performance* laboral e, por sua vez, nos comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados demonstraram que a afectividade negativa tem um impacto destrutivo na *performance* laboral e nos comportamentos de cidadania organizacional e induz comportamentos menos produtivos, tais como afastamento laboral, comportamentos contra produtivos e lesões ocupacionais. No que concerne à afectividade positiva foram verificados resultados opostos. Em suma, os resultados foram ao encontro dos estudos realizados por Dalal (2005; cit. por Kaplan, Bradley, Luchmann & Haynes, 2009) e Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005) e dão suporte às variáveis de bem-estar e disposicionais como representando um factor decisivo para a *performance* dos indivíduos. Os colaboradores que experienciam estados emocionais mais positivos produzem melhor comparativamente com os indivíduos que se encontram emocionalmente mais negativos. A existência de emoções positivas é tão importante como a ausência das emoções negativas na própria *performance*. Estes dados são suportados por autores que estudaram aprofundadamente a relação da afectividade com as reacções laborais (Barsky & Kaplan, 2007; Thorsten *et al.*, 2003; cit. por Kaplan, Bradley, Luchmann & Haynes, 2009).

Outro aspecto interessante que os investigadores puderam analisar foi que a afectividade negativa estava relacionada com o afastamento laboral, mas não com a afectividade positiva. No que diz respeito aos comportamentos de cidadania organizacional constataram-se os resultados inversos: a afectividade positiva estava altamente ligada ao desenvolvimento de CCO e a afectividade negativa ao desenvolvimento de comportamentos contra-productivos. Enquanto os comportamentos contra-productivos são um meio de eliminar a afectividade negativa, os comportamentos de cidadania organizacional funcionam de modo a promover ou manter estados emocionais positivos (George & Brief, 1992). Portanto, enquanto as emoções positivas prevêm satisfação (Weiss & Cropanzano, 1996), os indivíduos que sentem de forma positiva envolvem-se em actos de cidadania organizacional mais frequentemente com o intuito de manter ou ainda aumentar o afecto.

### **2.4.3. Envolvimento em CCO e a consequente influência nos estados de humor**

Uma outra abordagem tem-se apoiado na ideia que a adopção de CCO é responsável por gerar estados emocionais positivos, ou seja, “*doing good, leads to feeling good*”.

Glomb, Bhave, Miner e Wall em 2011, tentaram precisamente demonstrar que a adopção de comportamentos de cidadania organizacional pode resultar em estados de humor positivos. Neste sentido, os investigadores analisaram duas dimensões do CCO – o altruísmo e a cortesia – e procuraram entender se as mesmas explicam os estados de humor dos indivíduos nas organizações. Os estudos demonstraram que adoptar CCO pode ser um factor regulador de estados de humor no trabalho. Verificou-se que o altruísmo, em particular, tem um efeito de regulação de estados de humor em específico em indivíduos mais extrovertidos. Pode-se, assim, constatar que o desenvolvimento de actos de altruísmo pode provocar mudanças no estado de humor. O estado de humor negativo precede o acto de altruísmo e resulta no final num estado de humor positivo. No que diz respeito à cortesia, esta não é previsível através de estados de humor negativos e verifica-se que está relacionada com estados de humor fortes tanto negativos como positivos, sugerindo, tanto efeitos de regulação de humor, como de manutenção do mesmo (Glomb *et al.*, 2011).

Fundamentalmente os resultados obtidos nesta investigação, sustentam a ideia “*doing good, feeling good*”. Em especial, indivíduos extrovertidos apresentam reacções de mudança de humor positivas após actos altruísticos (Glomb *et al.*, 2011).

Também estudos experimentais desenvolvidos por Carlson e Miller (1987; cit. por Glomb *et al.*, 2011), Cialdini e Kendrick (1976; cit. por Glomb *et al.*, 2011) e Schaller e Cialdini (1988) sugeriram o estado de humor negativo como um antecedente de altruísmo, uma das dimensões apresentadas por Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990).

Outras investigações realizadas sobre a temática das emoções tornam evidente que as emoções negativas têm sido negligenciadas (Fineman, 2006; Grandey, 2009).

Ainda, estudos conduzidos na área da regulação do humor demonstraram consistentemente que estados de humor negativos têm um impacto forte numa grande variedade de fenómenos e que os indivíduos se envolvem em processos e adoptam comportamentos que ajudam a remover esses estados de humor negativos (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001; Larsen, 2000; Taylor, 1991). Conclui-se, assim, que a adopção de CCO é um instrumento importante para remover estados afectivos negativos e contribui para o equilíbrio sentimental e bem-estar dos indivíduos.

## **2.5. Objectivos de investigação**

De acordo com a revisão de literatura efectuada pode-se constatar que existe uma lacuna no que diz respeito ao estudo da relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções, em particular durante as cinco fases da Gestão de Projectos.

Neste sentido, a presente investigação tenta dar um contributo para melhor entender a influência dos CCO nas emoções dos Gestores de Projectos ao longo das diversas fases da Gestão de Projectos.

Será que determinados CCO provocam no indivíduo certas emoções? Quais as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional que mais fortemente se interligam com determinadas emoções? Em que fase é que a lealdade, os comportamentos de ajuda, a iniciativa, a virtude cívica e a obediência organizacional são mais importantes na Gestão de Projectos e que sentimentos desencadeiam nos Gestores de Projectos? Quais os estados emocionais dos Gestores de Projectos ao longo das cinco fases?

A estas questões este estudo pretende dar resposta, enfatizando a importância da compreensão destas variáveis ao longo das cinco fases da Gestão de Projectos. As dimensões de CCO que o presente estudo foca são os comportamentos de ajuda, a lealdade, a iniciativa, a virtude cívica e a obediência organizacional.

Em termos de emoções, pretende-se, pois, averiguar se os Gestores de Projecto experienciam estados emocionais positivos ou negativos. Espera-se, deste modo, que na fase de Iniciação e de Encerramento sejam evidentes diferentes estados emocionais e que, por exemplo, na fase de Execução sejam mais valorizados determinados comportamentos de cidadania organizacional. Iremos de seguida abordar o Método utilizado nesta investigação.

### **3. Método**

Este capítulo é constituído por três sub capítulos, nomeadamente a amostra, o procedimento e os instrumentos utilizados nesta investigação.

#### **3.1. Amostra**

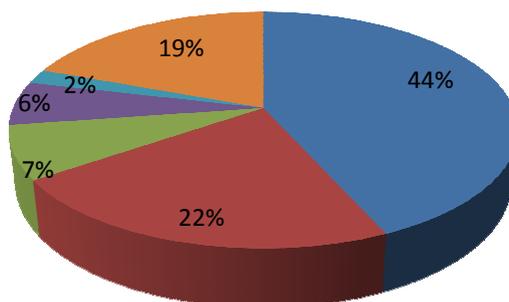
A presente investigação é composta por uma amostra de 150 Gestores de Projecto (n=150) provenientes de sectores de actividade diversificados, como a construção civil, tecnologias de informação, engenharias e consultoria. A faixa etária dos participantes situa-se num intervalo compreendido entre os 21 e os 72 anos de idade, sendo a idade média de 38.7anos. Ao nível do género, a amostra é caracterizada por indivíduos maioritariamente do sexo masculino, com uma representação de 72.9%.

No que concerne à ocupação dos respondentes, 55.6% trabalham principalmente em Gestão de Projectos. Uma proporção de 36.1% desenvolve a sua actividade exclusivamente no domínio da Gestão de Projectos e, por fim, 8.3% admite trabalhar com pouca frequência neste domínio. De referir que 69.6% dos inquiridos trabalham em projectos de âmbito inter-organizacional.

Este estudo foca as diferentes fases da Gestão de Projectos; em conformidade, um dos itens iniciais de caracterização da amostra questionava os respondentes quanto à fase de projecto em que se encontravam no momento do preenchimento do questionário. Deste modo, e analisando os dados recolhidos, verificamos que 43.3% dos indivíduos trabalham em projectos de informação e comunicação. A segunda área mais representada são os projectos de construção civil e industrial com 22%. As restantes áreas variam de 2% a 19.3%, tal como é demonstrado no gráfico em baixo.

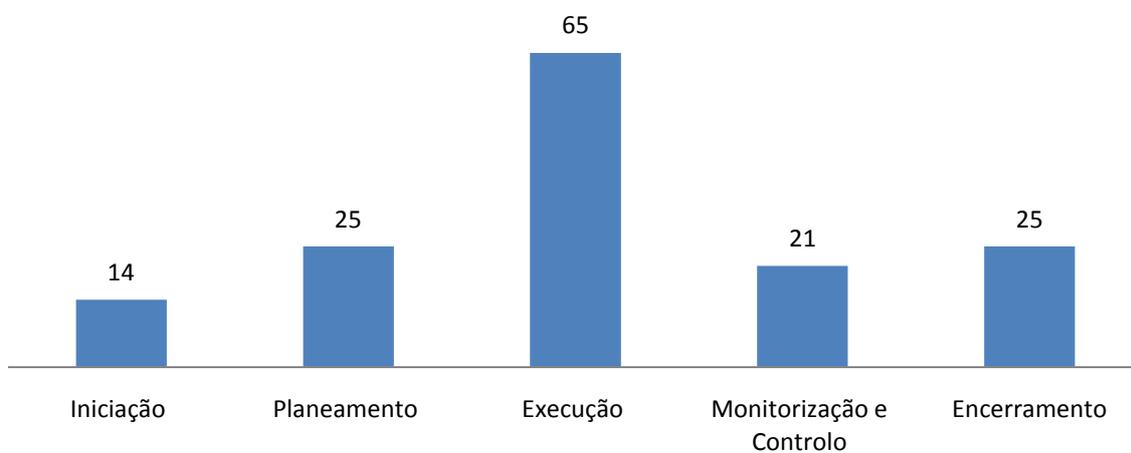
### **Ilustração 1 - Áreas de projecto dos inquiridos**

- Projetos de tecnologia de informação e comunicação
- Projetos de construção civil e industrial
- Projetos de estratégia
- Projetos de mudança organizacional
- Projetos de investigação e desenvolvimento
- outros Projectos



Analisando as fases de projecto verificou-se que os respondentes se situavam maioritariamente na fase de Execução, com um total de 65 participantes. As fases de Planeamento, Monitorização e Controlo, e Encerramento situavam-se entre os 21 e os 25. A fase que menos respondentes teve foi a fase de Iniciação, com um total de 14 respostas.

### **Ilustração 2 - Número de inquiridos por fase de projecto**



No que diz respeito às funções e responsabilidades nos projectos, 43.6% dos inquiridos foram responsáveis pelo projecto e/ou trabalharam em funções de supervisão (20%). Relativamente aos valores de orçamentos dos projectos em que os inquiridos estavam inseridos, estes 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%). Quanto à duração dos projectos, estão englobados projectos até seis meses (27.5%), até um ano (34.2%), até dois anos (14.1%) e mais (24.2%). Finalmente, 43.3% da amostra está envolvida em projectos compostos entre 7 a 50 elementos e 38% entre 2 a 6 colaboradores.

### **3.2. Procedimento**

O procedimento adoptado para a recolha de dados foi através da criação de um questionário numa plataforma *online*, sendo este um meio mais económico, com níveis de confiança interessantes e facilitador no tratamento dos dados. Após a finalização do questionário foi enviado um *e-mail* aos inquiridos com o *link* do mesmo, acompanhado de um breve texto explicativo sobre o tema da investigação e os seus objectivos. Para além do envio directo para uma lista vasta de Gestores de Projecto de diferentes áreas, o pedido de colaboração na investigação foi adicionalmente publicado no *website* oficial da Associação Portuguesa de Gestores de Projecto, bem como na rede social *LinkedIn*.

### **3.3. Instrumento**

Relativamente aos CCO foi utilizado um instrumento desenvolvido por Ferreira, Braun e Sydow (In Press) composto por 28 itens, dos quais resultaram cinco comportamentos de cidadania organizacional através da análise factorial.

Conforme referido, os cinco comportamentos de cidadania organizacional são os seguintes: comportamentos de ajuda, lealdade, iniciativa, virtude cívica e obediência organizacional. Passamos a descrever sucintamente cada dimensão:

## *A importância dos CCO nas emoções desenvolvidas em diferentes fases da GP*

A dimensão **comportamentos de ajuda** composta por quatro itens, foi adoptada com base na escala de Podsakoff *et. al.*, (1990) cuja medição é realizada através de uma escala de *Likert* de sete pontos, a qual varia entre 1-“Discordo totalmente” e 7-“Concordo totalmente”. Relativamente aos itens que constituem esta dimensão, referem-se os seguintes: “Ofereço apoio aos membros externos ao projecto, se precisarem de ajuda durante alguma fase do projecto” e “Intervenho e tento equilibrar os interesses quando ocorrem disputas na equipa do projecto”. O coeficiente de alfa de *Cronbach* é de .70.

Relativamente à dimensão **lealdade** esta foi explicada por Van Dyne *et al.*, (1994), sendo constituída igualmente por 4 itens medidos numa escala de *Likert* de 7 pontos, que varia entre 1-“Discordo totalmente” e 7-“Concordo totalmente”. Destacam-se dois exemplos dos itens desta dimensão: “Sinto-me fortemente comprometido com o projecto” e “Se alguém de fora solicitar, descrevo o projecto de forma positiva”. No que concerne ao coeficiente de alfa de *Cronbach*, corresponde a .68.

A dimensão **iniciativa** é fundamentada pela escala de Staufienbiel e Hartz (2000), sendo que na literatura podemos encontrar duas posições teóricas quanto à operacionalização do conceito de iniciativa: por um lado, o indivíduo como participante na organização e contribuindo com sugestões construtivas (George & Brief, 1992; Van Dyne *et. al.*, 1994) e, por outro lado, através da motivação e encorajamento de outros colegas (Moorman & Blakely, 1998). Optou-se pela vertente do indivíduo como participante na organização contribuindo com sugestões construtivas. Os quatro itens são avaliados numa escala de *Likert* de sete pontos, que varia entre 1-“Discordo totalmente” e 7-“Concordo totalmente” e resultam de um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .75. Alguns itens que compõem esta dimensão são “Faço sugestões inovadoras para melhorar o projecto de trabalho” e “Proponho algumas ideias e sugestões na execução do projecto, mesmo quando tal não me é solicitado”.

A **virtude cívica**, abordada por Organ em 1988, é composta por quatro itens, avaliados numa escala de *Likert* de sete pontos, que varia entre 1-“Discordo totalmente” e 7- “Concordo totalmente” e resultam de um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .85. Salientam-se dois itens desta dimensão: “Contacto ocasionalmente colaboradores seleccionados de projectos anteriores” e “ Mantenho o contacto com alguns colaboradores externos ao projecto, mesmo quando não participam no mesmo projecto que eu”.

Por último, a dimensão ***obediência organizacional***, introduzida por Pina e Cunha, *et al.*, (2006) engloba cinco itens, medidos numa escala de *Likert* de sete pontos, que varia entre 1- “Discordo totalmente” e 7- “Concordo totalmente” e, cujo alfa de *Cronbach* corresponde a 0.70. “Sigo rigorosamente as regras e instruções relativas ao projecto” e “Informo de forma imediata o responsável, caso não consiga cumprir os prazos” são destacados como dois itens pertencentes a esta dimensão.

O instrumento utilizado para medir as emoções foi a PANAS Scale (*Positive and Negative Affect Schedule*) desenvolvido pelos autores Watson, Clarke e Tellegen, em 1988. Esta escala é amplamente utilizada para medição do afecto nos domínios tanto da psicologia aplicada como de outras ciências humanas. A escala é constituída por 20 itens, em que 10 são de natureza afectivo-negativa e os outros 10 de natureza afectivo-positiva.

Os itens que compõem o afecto positivo são os seguintes: 1, 3, 5, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 19. Por sua vez, os itens de natureza negativa são: 2, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 15, 18, 20. Cada item é cotado numa escala de *Likert* de 5 pontos, que varia entre “Nunca” e “Muitíssimas vezes”. Os inquiridos, de acordo com a fase de projecto em que se encontravam, deviam indicar como se sentiam. Alguns exemplos que compõem a escala negativa são: aborrecido, culpado e assustado. Em contrapartida, itens como inspirado, relaxado e determinado compõem a escala positiva.

Relativamente ao coeficiente de alfa de *Cronbach*, a escala positiva apresenta valores com uma consistência interna de .88 e a escala negativa de .87 (Watson, Clark & Tellegen, 1988). De acordo com os estudos efectuados, estas duas escalas apresentam níveis de consistência interna elevados, com constructos não correlacionáveis e valores estáveis num período estimado de 2 meses (Watson, Clark & Tellegen, 1988).

## 4. Resultados

No presente capítulo vão ser apresentados os dados estatísticos obtidos nesta investigação com a ajuda do programa SPSS. A análise contempla as diferentes fases da Gestão de Projectos em que os indivíduos se encontram e correlaciona os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções positivas e negativas. De seguida são apresentadas na tabela 1 as médias, desvio-padrão e correlações entre as variáveis de CCO e as valências de emoções positivas e negativas do PANAS. No que concerne à média das diferentes variáveis, a lealdade obteve a média mais elevada, com um valor de 4.16. Observando os valores de correlação, verificamos a existência de correlações positivas e significativas entre a dimensão de CCO iniciativa e as emoções positivas ( $r = .50$ ), a obediência organizacional e as emoções positivas ( $r = .50$ ), a lealdade e as emoções positivas ( $r = .59$ ), os comportamentos de ajuda e as emoções positivas ( $r = .57$ ). A obediência organizacional e a iniciativa apresentam igualmente uma correlação positiva e significativa ( $r = .51$ ), os comportamentos de ajuda e a iniciativa ( $r = .57$ ), a lealdade e a obediência organizacional ( $r = .54$ ), os comportamentos de ajuda e a obediência organizacional ( $r = .56$ ), os comportamentos de ajuda e a lealdade ( $r = .57$ ).

**Tabela 1 - Médias, desvios-padrão e correlações entre as medidas utilizadas**

	Média	D.P.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Emoções Positivas	3.88	.60							
2. Emoções Negativas	2.43	.62	.10						
3. Manutenção da relação	3.82	.69	.38**	.01					
4. Iniciativa	4.14	.59	.50**	-.04	.38**				
5. Obediência organizacional	4.13	.54	.50**	-.00	.38**	.51**			
6. Lealdade	4.16	.58	.59**	-.05	.30**	.49**	.54**		
7. Comportamentos de ajuda	4.11	.60	.57**	-.01	.42**	.57**	.56**	.57**	

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

\*\*  $p < .01$

Na seguinte tabela vão ser apresentados os dados estatísticos obtidos relativamente à regressão linear das variáveis CCO sobre as fases da Gestão de Projectos, no que concerne as emoções positivas.

## *A importância dos CCO nas emoções desenvolvidas em diferentes fases da GP*

Analisando os dados referentes às emoções positivas (tabela 2), podemos verificar da análise geral (n=150) que a dimensão de CCO lealdade ( $\beta = .32, p < .01$ ) e a dimensão comportamentos de ajuda ( $\beta = .22, p < .05$ ) influenciam o desenvolvimento das emoções positivas. Os valores relativamente a cada uma das fases demonstram que tanto a fase de Planeamento bem como a fase de Execução são as fases em que os comportamentos de cidadania geram mais emoções positivas. No Planeamento, a lealdade ( $\beta = .47, p < .1$ ) revela ter um impacto significativo no desenvolvimento das emoções positivas. Por sua vez, na fase de Execução a dimensão de CCO iniciativa ( $\beta = .23, p < .1$ ) bem como a dimensão lealdade ( $\beta = .33, p < .05$ ) influenciam as emoções positivas.

**Tabela 2 - Resultados da regressão das variáveis CCO sobre as fases da Gestão de Projectos – Emoções positivas**

Emoções Positivas						
Fases						
Beta	Geral	Iniciação	Planeamento	Execução	Mon./Co.	Encerramento
<b>CCO:</b>						
<b>Manutenção da relação</b>	.10	-.04	.17	.04	.20	.18
<b>Iniciativa</b>	.13	.65	-.01	.23 <sup>†</sup>	-.13	-.08
<b>Obediência organizacional</b>						
<b>Lealdade</b>	.32*	-.04	.47 <sup>†</sup>	.33*	.24	.32
<b>Comportamentos de ajuda</b>						
<b>R</b>	.68	.66	.86	.61	.58	.74
<b>R<sup>2</sup></b>						
	.47	.44	.74	.37	.34	.55

<sup>†</sup>p < .10

\*p < .05

\*\* p < .01

β - Beta de regressão estandardizado

De seguida, procurou-se estudar de que forma os CCO explicavam parte da variância das emoções negativas associadas ao desempenho dos Gestores de Projecto. De acordo com a

tabela 3, apenas encontramos contributos significativos ao nível da fase de Monitorização e Controlo. Neste âmbito, podemos verificar que a dimensão CCO lealdade ( $\beta = -.73, p < 0.01$ ) se correlaciona negativamente com a valência emoções negativas. Estas evidências levam-nos a concluir que na fase de Monitorização e Controlo a ausência de lealdade explica uma parte muito significativa da variância associada às emoções negativas medidas pelo PANAS.

**Tabela 3 - Resultados da regressão das variáveis CCO sobre as fases da Gestão de Projectos – Emoções negativas**

<b>Emoções negativas</b>						
<b>Fases</b>						
<b>Beta</b>	Geral	Iniciação	Planeamento	Execução	Mon./Co.	Encerramento
<b>CCO:</b>						
<b>Manutenção da relação</b>	.03	-.35	.20	.07	-.17	.15
<b>Iniciativa</b>	-.06	-.17	.00	-.15	-.38	.12
<b>Obediência organizacional</b>	.03	-.19	.09	-.20	.53	-.21
<b>Lealdade</b>	-.06	.07	-.24	.05	<b>-.73**</b>	-.01
<b>Comportamentos de ajuda</b>	.04	-.32	.28	-.14	-.04	-.05
<b>R</b>	.07	.77	.37	.34	.64	.20
<b>R<sup>2</sup></b>	.01	.59	.14	.12	.41	.04

†p < .10

\*p < .05

\*\*p < .01

β - Beta de regressão estandardizado

## **5. Discussão de Resultados**

A presente investigação teve como objectivo compreender os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções que ocorrem nas diferentes fases da Gestão de Projectos. Mais especificamente, o seu propósito foi estudar a influência que os comportamentos de cidadania organizacional têm no desenvolvimento de emoções positivas e negativas ao longo das cinco fases da Gestão de Projectos.

A revisão de literatura tornou evidente a existência de duas linhas de investigação diferentes, mas complementares, uma vez que ambas frisam a relação destas duas variáveis. Por um lado, existe uma corrente que estuda os CCO e as emoções realçando as emoções como a base e o factor impulsionador para a adopção de comportamentos de cidadania organizacional (Yaghoubi, Mashinchi & Hadi, 2011). Por outro lado, uma outra abordagem salienta a importância da adopção de comportamentos de cidadania organizacional para alcançar estados emocionais positivos (Glomb, Bhave, Miner & Wall, 2011). A segunda abordagem apresenta um quadro de referência menos estudado e, como tal, justifica o aprofundamento e compreensão do papel dos comportamentos de cidadania organizacional no desenvolvimento de emoções que este estudo procurou realizar.

Os resultados obtidos vieram demonstrar que existe um determinado comportamento de cidadania organizacional que é fundamental para o desenvolvimento das emoções positivas e negativas na Gestão de Projectos – a *lealdade*. Como consequência, a existência do CCO lealdade na fase de Gestão de Projectos do Planeamento e da Execução é um factor promotor de emoções positivas. Adicionalmente, verificou-se que o CCO *iniciativa* na fase de Execução é um elemento importante para fomentar emoções do foro positivo. Ao nível das emoções negativas, a ausência do CCO lealdade na fase de Monitorização e Controlo influencia negativamente as emoções dos Gestores de Projecto.

Analisando as variáveis deste estudo ao longo das cinco fases da Gestão de Projectos, objecto principal desta investigação, verificamos que nas fases de Planeamento, Execução, e Monitorização e Controlo o CCO lealdade contribui fortemente para o equilíbrio emocional dos Gestores de Projectos. Na fase de Execução, a presença do CCO iniciativa promove emoções positivas.

Estes resultados vão no sentido dos diversos estudos conduzidos a nível laboratorial por psicólogos sociais, que comprovaram que o envolvimento em actos de ajuda gera sentimentos de felicidade e alegria nos indivíduos (Batson, 1990; Dunn, Aknin, & Norton, 2008; Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005; Williamson & Clark, 1989); e que representa, assim, um factor importante para a redução de sentimentos negativos (Schaller & Cialdini, 1988; Smith, Keating, & Stotland, 1989). Adicionalmente, uma investigação longitudinal na área da sociologia veio demonstrar que o acto de voluntariado, a doação e o acto de ajudar os outros estão fortemente associados a um bem-estar psicológico superior e a um índice de depressão reduzido (Greenfield & Marks, 2004; Musick & Wilson, 2003; Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005).

Relativamente às fases da Gestão de Projectos Iniciação e Encerramento, a presente investigação não conseguiu demonstrar a importância da adopção de CCO como factor de emoções do foro positivo. Estes dados podem ser explicados pelo facto de as fases de Planeamento, Execução, e Monitorização e Controlo serem aquelas onde a interacção, o trabalho em equipa, a coordenação dos indivíduos e a inter-ajuda são mais valorizadas. Em consequência, a presença ou ausência de lealdade revelam ser cruciais e determinantes para o bem-estar emocional dos indivíduos. Deste modo, podemos concluir que a lealdade é uma premissa necessária para o desenvolvimento de equipas de projecto emocionalmente saudáveis.

Tal como pudemos constatar na revisão de literatura, a primeira fase do ciclo dos projectos, – a Iniciação – é, acima de tudo, uma fase conceptual em que é realizada uma avaliação preliminar sobre uma determinada ideia (Kerzner, 2003). É, portanto, uma fase de menor interacção e, como tal, menos dependente da relação entre os indivíduos, assim se explicando que os dados não tenham revelado a relação entre CCO e emoções.

No que concerne à fase do Encerramento, a fase da Gestão de Projectos em que são feitas as entregas formais (Miguel, 2006), os dados de investigação também não comprovaram uma relação entre o CCO e o desenvolvimento de emoções positivas ou negativas. Tal deve-se ao facto de ser essencialmente uma fase que vem terminar um ciclo de trabalhos e, como tal, não requer um esforço particular dos indivíduos no que diz respeito ao foro emocional. Constituindo uma etapa formal, a fase do Encerramento serve como ponto de partida para retirar lições sobre a forma como decorreu o projecto e aplicá-las no futuro.

Podemos, desta forma, concluir que a experiência derivada do envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional é um elemento fundamental para o bem-estar psicológico e, conseqüentemente, para a manutenção de estados emocionais positivos. Os sentimentos positivos adquiridos após a adoção de CCO são um factor impulsionador para ajudar a gerar sentimentos positivos e evitar estados do foro negativo, que levam os indivíduos a estados de insatisfação, frustração e descontentamento em geral.

Por outro lado, os próprios sentimentos negativos funcionam igualmente como um motivo para encorajar os indivíduos a diminuírem o mau estar psicológico, adoptando CCO (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001; Larsen, 2000; Taylor, 1991). Diversos estudos de psicologia social demonstraram que os comportamentos de ajuda, também designados por “comportamentos pró-sociais”, são induzidos e motivados por estados de humor positivos (Aderman, 1972; Cunningham, Steinberg, & Grev, 1980; Isen, Clark, & Schwartz, 1976; Isen & Levin, 1972; Levin & Isen, 1975; Rosenhan, Salovey, & Hargis, 1981). Efectivamente, os indivíduos procuram constantemente alcançar estados de humor positivos e, assim, evitar os estados de humor do foro negativo (Clark & Isen, 1982). Existe, portanto, uma tendência natural para manter estados de humor positivos (Carlson et al., 1988).

Por fim, importa frisar que a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as emoções deve ser entendida como dinâmica e bidireccional em que cada uma das variáveis interage positivamente para o desenvolvimento da outra.

## **5.1. Implicações para a Gestão**

Em contexto organizacional, a Gestão de Recursos Humanos pode significar uma alavanca na dinamização das competências emocionais e interpessoais, nomeadamente dos Gestores de Projectos. Huemann (2010) sublinha que a Gestão de Recursos Humanos necessita de desempenhar um papel mais significativo no desenvolvimento e promoção da Gestão de Projectos orientada. A gestão de Recursos Humanos deve agir como um factor catalisador neste processo de mudança e incentivar o desenvolvimento dos gestores de projecto ao nível da liderança, gestão e desenvolvimento de equipas e gestão de pessoas e comportamentos.

Estudos efectuados nesta área demonstraram que as práticas de Recursos Humanos desempenham um papel importante no desenvolvimento de atitudes positivas e benéficas perante o trabalho, uma vez que provocam percepções psicológicas positivas (Griffin & Mc Mahan, 1994; Macky & Boxall, 2007, cit. por Wei *et. al.*, 2010). Também a nível organizacional são possíveis de comprovar os efeitos benéficos (Arthur, 1994; cit. por Wei *et. al.*, 2010).

Esta investigação fornece um contributo para a melhoria do desempenho das funções como Gestor de Projecto. Por um lado, realça as emoções e o bem-estar afectivo como uma ferramenta para aperfeiçoamento das competências; por outro, evidencia os comportamentos de cidadania organizacional facilitadores de emoções e estados de humor positivos. Projectos conduzidos por indivíduos com elevados níveis de lealdade e iniciativa irão gerar nos mesmos sentimentos mais positivos, em concreto na fase de Planeamento e Execução.

Deste modo os Gestores de Projecto devem procurar entender melhor a importância que a gestão das emoções tem no seu dia-a-dia e valorizar comportamentos de cidadania organizacional como um instrumento facilitador de bem-estar afectivo, “*Doing good, feeling good*” (Glomb *et al.*, 2011).

Neste sentido, autores como Rego *et al.*, (2010) vieram igualmente salientar a necessidade das organizações criarem meios de trabalho virtuosos, visando criar uma percepção positiva da organização nos indivíduos, de forma a maximizar a *performance* em contexto organizacional.

## **6. Limitações e implicações futuras**

Fazendo uma análise sobre a investigação realizada, as respectivas limitações e condicionantes que, de alguma forma, influenciaram e caracterizaram os resultados obtidos, deparamo-nos com alguns aspectos que poderão servir como fundamento para futuros estudos a realizar nesta área. Relativamente às limitações, constatou-se, antes de mais, que o tema das emoções e dos comportamentos de cidadania organizacional e, especificamente, a relação entre estas duas variáveis, não se encontra muito aprofundado na literatura no que diz respeito ao desenvolvimento destas variáveis ao longo das cinco fases da Gestão de Projectos. A revisão de literatura tornou evidente a inexistência de um quadro teórico de referência neste domínio. Uma outra limitação que se tornou evidente foi o tamanho limitado da amostra, o que impossibilitou realizar inferências estatísticas muito significativas, dando possivelmente a origem a erro tipo-II. Por último, o uso de questionários através do recurso a uma plataforma *online* representou igualmente uma limitação neste estudo, uma vez que impossibilitou o controlo sobre os *inputs*.

Sugere-se, pois, que em futuros estudos seja utilizada uma amostra mais significativa, com o intuito de obter dados mais representativos e evitar o erro tipo-II. Estudar a Gestão de Projectos em diferentes contextos sociais, onde as emoções e os comportamentos de cidadania organizacional sejam experienciados de forma diferente, pode ser uma abordagem interessante para obter resultados mais significativos. Tal como pudemos verificar na revisão de literatura, a condicionante social é um factor que influencia os indivíduos, quer na vertente emotiva, quer na adopção de comportamentos de cidadania organizacional. Farh, Earley e Lin (1997) salientaram que a formulação dos CCO é diferente na China e no Ocidente, uma vez que está impregnada do contexto social e cultural em que se insere. Propõe-se, assim, a condução de estudos interculturais que poderão contribuir de uma forma mais sustentada e clarificadora para o entendimento destas variáveis e da sua relação.

Por fim, sugere-se a realização de um trabalho estatístico mais aprofundado e minucioso, o qual poderá ser realizado através de outro tipo de abordagens metodológicas, tais como estudos experimentais e qualitativos, nos quais se consegue estabelecer inferências e relações de causalidade mais claras. Um exemplo de investigação seria acompanhar o mesmo grupo de Gestores de Projecto ao longo das cinco fases (estudo de âmbito longitudinal).

## **7. Bibliografia**

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 125 (2), 209-224.

Aderman, D. (1972). Elation, depression, and helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (1), 91-101.

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.

Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American Psychologist*, 45, 336-346.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.

Belzer, K. (2001). Project management: still more art than science. A paper; 2001. p. 1-6. <http://www.pmforum.org/library/papers/2001/Artthan-Science.pdf>.

Borman, W., & Motowidlo, S. (1997b). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10 (2), 99-109.

Bryman, A., Dainty, A., Greasley, K., Price, A., Soetanto, R. & King, N., (2005). Project affinity: the role of emotional attachment in construction projects. *Construction Management and Economics*, 23, 241-244.

Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26, 509-532.

Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between OV and performance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 766-790.

Carlson, G. A., & Kashani, J. H. (1988). Phenomenology of major depression from childhood through adulthood: Analysis of three studies. *The American Journal of Psychiatry*, 145 (10), 1222-1225.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (8), 788-813.

Ceitel, M., (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Clark, M. S., & Isen, A. M. (1982). *Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior*. In Hasdorf AH, Isen AM (Eds.), *Cognitive social psychology* (pp. 73-108). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier/North-Holland.

- Clarke, N. (2009). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 461-468.
- Cleland, D. C., (1995). Leadership and project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13 (2), 83-88.
- Cooke-Davies, T., (2002). The real success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185-190.
- Cowie, G., (2003). The importance of people skills for project managers. *Industrial Commercial Training*, 35 (6), 256-258.
- Cunningham, M. R., Steinberg, J., & Grev, R. (1980). Wanting to and having to help: Separate motivations for positive mood and guilt-induced helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (2), 181-192.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315 - 326.
- Dunn, E. W., Aknin, L. B., & Norton, M. I. (2008). Spending money on others promotes happiness. *Science*, 319, 1687-1688.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- El-Sabaa, S., (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19 (1), 1-7.
- 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 Quarterly*, 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.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31, 270-291.
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviors of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29, 994-1002.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good - doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Glomb, T. M., Bhawe, D. P., Miner, A. G., & Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology*, 64, 191-223.

Grandey, A. A. (2009). *Emotions at work: A review and research agenda*. In Barling J, Cooper CL (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (Vol. 1, pp. 235–261). Los Angeles, CA: Sage.

Greenfield, E. A., & Marks, N. F. (2004). Formal Volunteering as a Protective Factor for Older Adults Psychological Well-Being. *The Journals of Gerontology: Series B*, 59 (5), 258-264.

Huemann, M., (2010). Considering human resource management when developing a project-oriented company: case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28 (4), 361–369.

IPMA, C. B. (2008). *National Competence Baseline*. APOGEP.

Isen, A. M., Clark, M., & Schwartz, M. F. (1976). Duration of the effect of good mood on helping: “Footprints on the sands of time.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 385–393.

Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). The effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 384–388.

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 162-176.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley Sons., Inc.

Kloppenborg, T., & Petrick, J., (1999). Leadership in project life cycle and team character development. *Journal of Project Management*, 30 (2), 8–13.

Larsen, R. J. (2000). Toward a science of mood regulation. *Psychological Inquiry*, 11, 129-141.

Levin, P. F., & Isen, A. M. (1975). Further Studies on the Effect of Feeling Good on Helping. *Journal of research In social Psychology*, 38 (1), 141-147.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9 (2), 111-131.

Martin, A., Jones, E., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 263-289.

Mayer, J. D., & Salovey, P., (1997). *What is emotional intelligence?* In: Salovey, P., Sluyter, D. J. (Eds.), *Emotional development and Emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books.

- Meredith, J. R., & Mantel Jr., S. J. (2003). *Project management: a managerial approach*. Hoboken: John Wiley Sons., Inc.
- 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. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- 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.
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2003). Volunteering and depression: the role of psychological and social resources in different age groups. *Social Science & Medicine*, 56 (2), 259-269.
- Nicolini, D. (2002). In search of project chemistry. *Construction Management and Economics*, 20, 167-177.
- 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., (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547 - 557.
- Organ, D. W., (1997). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46 - 53.
- Organ, D. W., & Ryan, K., (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4), 775 - 802.
- Pant, I., & Baroudi, B., (2007). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26, 124-128.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-92.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Pinto, J. K. (1998). *The Project Management Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- PMI. (2004). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Third Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2008). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fourth Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

- 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.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Doubleday Anchor.
- Rego, A. (2000c). *Justiça e cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2000e). *Justiça e comportamentos de cidadania. Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (1), 73-94.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235.
- Rosenhan, D. L., Salovey, P., & Hargis, K. (1981). The joys of helping: Focus of attention mediates the impact of positive affect on altruism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (5), 899-905.
- Salami, S. O., (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: the moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 38 (1), 75-86.
- Schaller, M., & Cialdini, R. B. (1988). The economics of empathic helping: Support for a mood management motive. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 163–181.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, K. D., Keating, J. P., & Stotland, E. (1989). Altruism reconsidered: The effect of denying feedback on a victim's status to empathic witnesses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (4), 641-650.
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*, 46 (2), 73 - 83.
- Strang, K. D. (2003). *Achieving organizational learning across projects*. In J. Kardon (Ed.). Proceedings of the North America global congress. Baltimore, M. D: PMI.
- Strang, K. D. (2007). Examining effective technology Project leadership traits and behaviors. *Computers in Human behavior*, 23 (2), 424-462.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195-207.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110, 67-85.

Trevor, L. Y. (2006). *The handbook of project management: a practical guide to effective policies, techniques and processes*. London: Kogan Page.

Turner, J. R. (1993). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.

Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1–15.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 17, pp. 215-285) CT: JAI Press.

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.

Verzuh, E. (2003). *The portable MBA in project management*. Hoboken: John Wiley & Sons. Inc.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.

Wei, Y. C., Han, T. S., & Hsu, I. C. (2010). High performance HR practices and OCB: a cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1631-1648.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory. A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

Williamson, G. M., & Clark, M. S. (1989). Providing help and desired relationship type as determinants of changes in moods and self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 722–734.

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.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old question. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338-351.

Wright, T., & Goodstein, J. (2007). Character is not dead in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33 (6), 928-958.

Yaghoubi, E., Mashinchi, S. A., & Hadi, A. (2011). An analysis of correlation between organizational citizenship behavior and Emotional Intelligence. *Modern Applied Science*, 5 (2), 119-123.

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.