

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIANNA ESTEVES NASCIMENTO

**OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES
MULTILOCALIZADAS DE PROJETOS**

**São Paulo
2022**

MARIANNA ESTEVES NASCIMENTO

**OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES
MULTILOCAIZADAS DE PROJETOS**

**THE EFFECTS OF COMMUNICATION ON THE MANAGEMENT OF MULTI-SITE
PROJECT TEAMS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, **Mestrado Profissional em Administração**, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roque Rabechini Júnior

**São Paulo
2022**



DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MARIANNA ESTEVES NASCIMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 15 de dezembro de 2022.

Presidente: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior – Orientador

Membro: Profa. Dra. Flávio Santino Bizarrias (UNINOVE)

Membro: Prof. Dr. Ivano Ribeiro (UNIOESTE)

Nascimento, Marianna Esteves.

Os efeitos da comunicação na gestão de equipes multilocalizadas de projetos. / Marianna Esteves Nascimento. 2022.

78 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2022.

Orientador (a): Prof. Dr. Roque Rabechini Júnior.

3. Gerenciamento de projetos. 2. Equipes virtuais. 3. Comunicação. 4. Meios de comunicação. 5. Equipes dispersas geograficamente.

III. Rabechini Júnior, Roque. II. Título.

CDU 658.012.2

MARIANNA ESTEVES NASCIMENTO

**OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES
MULTILOCALIZADAS DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa De Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove De Julho – Uninove, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 15 Dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roque Rabechini Junior
Presidente

Prof. Dr. Flavio Santino Bizarrias
Membro

Prof. Dr. Ivano Ribeiro
Membro externo

Profª. Drª. Isabel Cristina Scatufo
Membro (Suplente)

“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.”

(Max Weber)

Este trabalho é dedicado à minha família, cujo apoio e paciência foram essenciais para minha jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me guiar até aqui.

À minha mãe, Nair, por ser minha inspiração em ser minha melhor versão.

A meu filho, Guilherme, por ser minha motivação e força em prosseguir.

A meus irmãos, Camila, Luis e Carrollina: vocês são meu orgulho!

À minha família, tios, primos e amigos por todo apoio e paciência. Gratidão.

Agradeço ainda ao meu orientador, Professor Dr. Roque Rabechini Júnior, por todo empenho e apoio durante toda trajetória; meu muito obrigada e admiração.

Ao Professor Dr. Flavio Bizarrias por ajudar quando não sabia que caminho seguir e tornar todo processo mais leve; gratidão sempre.

Aos colegas por todo apoio e por estarem sempre dispostos a colaborar com meu processo, muito obrigada.

E à instituição, que aprendi a admirar, tanto pela metodologia, quanto pelas pessoas que a frequentam e nela lecionam.

RESUMO

Esse estudo se desenvolve de modo a ilustrar a influência da comunicação e como afeta equipes multilocalizadas nos ambientes de projetos. Devido a crescentes melhorias e mudanças, as empresas buscam, além da eficiência em projetos, uma tendência que as equipes não estejam lotadas no mesmo ambiente. Essas empresas estão se adaptando a novas configurações de trabalho, visando tanto facilitações, quanto economia de tempo e custo. Equipes multilocalizadas são a aposta dos novos ambientes de projetos; porém, entre os desafios encontrados com a distância estão a dificuldade de comunicação, a necessidade de renovação na forma de liderar, habilidades de liderança mais profundas que possam ser supridas à distância, dificuldades culturais e linguísticas, além da gestão e da forma de compartilhar conhecimento de forma mais efetiva através de melhorias de comunicação. Esse novo formato exige das equipes maior complexidade comparada com equipes lotadas no mesmo ambiente e que tenham contato de forma física. Nosso objetivo é compreender como a influência da comunicação nas equipes de projetos multilocalizadas, e como a comunicação afeta as formas de gestão e compartilhamento do conhecimento nas equipes multilocalizadas de projetos. Para atingir esse objetivo foram adotados dois procedimentos metodológicos. A princípio optou-se pela realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Com a busca nas bases, chegou-se a 184 artigos, através de uma pesquisa qualitativa. Baseada em um estudo de observação de estudos anteriores, sem experimentos, apenas as mudanças ao longo do tempo nos cenários de projetos e ambientes multilocalizados durante segundo semestre de 2021 e primeiro semestre de 2022, para de melhor forma entender como essa mudança influenciou os comportamentos dentro das organizações. Para segundo passo proposta metodológica de estudo de caso desenvolvida através de entrevistas e análise das transcrições através de gráficos comparativos. O estudo tem como diferencial ilustrar como através da comunicação a gestão e compartilhamento do conhecimento, além do ambiente como todo se torna mais efetivo e como para as organizações equipes multilocalizadas são importantes, além de abranger todos esses pontos em um único estudo, agregando para as organizações e para literatura.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Equipes Virtuais; Comunicação; Meios de comunicação; Equipes Dispersas Geograficamente; Sucesso de Projetos; Equipes Multilocalizadas.

ABSTRACT

This study is developed in order to illustrate the influence of communication and how it affects multi-located teams in project environments. Due to increasing improvements and changes, companies seek, in addition to efficiency in projects, a trend that teams are not crowded in the same environment. These companies are adapting to new work configurations, aiming at both facilitations and time and cost savings. Multilocalized teams are the bet of the new project environments; however, among the challenges encountered with distance are the difficulty of communication, the need for renewal in the way of leading, more profound leadership skills that can be met at a distance, cultural and linguistic difficulties, as well as the management and the way to share knowledge more effectively through communication improvements. This new format demands more complexity from teams compared to teams in the same environment that have physical contact. Our goal is to understand the influence of communication in multi-location project teams, and how communication affects the ways of managing and sharing knowledge in multi-location project teams. To achieve this goal, two methodological procedures were adopted. At first, we opted for the realization of a systematic literature review (SLR). After searching the databases, 184 articles were found, through a qualitative research. Based on a study of observation of previous studies, without experiments, only the changes over time in the scenarios of projects and multisite environments during the second half of 2021 and first half of 2022, to better understand how this change influenced the behaviors within organizations. For the second step, a case study methodological proposal developed through interviews and analysis of the transcripts through comparative graphs. The study has the differential to illustrate how through communication the management and sharing of knowledge, besides the environment as a whole becomes more effective and how for the organizations multi-localized teams are important, besides covering all these points in a single study, adding to the organizations and to the literature.

Keywords: Project Management; Virtual Teams; Communication; Communication Media; Geographically Dispersed Teams; Project Success; Multi-site Teams.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Fator crítico de sucesso - FCS

Revisão sistemática da literatura - RSL

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios de inclusão e exclusão.....	34
Tabela 2 – Metodologia de Pesquisa – Fase 2.....	35
Tabela 3 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	39
Tabela 4 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	39
Tabela 5 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	39
Tabela 6 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	40
Tabela 7 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	41
Tabela 8 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Equipes multilocalizadas pós-pandemia.....	21
Figura 2 - Gestão de Equipes	26
Figura 3 – Barreiras de comunicação.....	27
Figura 4 - Espiral do conhecimento.....	28
Figura 5– Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	32
Figura 6 - Resultados da pesquisa nas fontes de dados.....	36

LISTA DE APÊNDICE

Apêndice A- Protocolo de pesquisa e coleta de dados.....	70
Apêndice B- Roteiro de entrevistas.....	72
Apêndice C- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	75

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE APÊNDICE	13
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.2 DESEMPENHO EM EQUIPES MULTILocalizadas	27
2.3 GESTÃO EM EQUIPES MULTILocalizadas	28
2.4 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO E CULTURAIS EM EQUIPES MULTILocalizadas	29
2.5 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES MULTILocalizadas	31
2.6 EMPREENDEDORISMO EM EQUIPES MULTILocalizadas DE PROJETOS.....	32
3. MÉTODO	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
6. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	48
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	73
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	75

1 INTRODUÇÃO

Nesse estudo um dos aspectos apresentados em ambientes de projetos são os casos em que as equipes estão multilocalizadas e como a comunicação influencia o ambiente multilocalizado e como essas equipes que surgiram nos ambientes de projetos.

Thamhain (2012) nos mostra que os trabalhos em equipe não é um tema novo, porém as formatações dessas equipes se modificam de tempos em tempos, e a eficácia desses formatos evoluem e mudam os ambientes de projetos e multinacionais.

Há um novo cenário desenvolvido em empresas que buscam novos formatos e adaptações às suas necessidades e às de seus colaboradores, enfatizado por Kampf & Berggreen (2016). O mercado atual mostra uma competitividade de forma exacerbada, que leva as empresas a buscarem diferenciais para manter vantagens, e a comunicação verbal foi classificada entre as 50 competências de maior abrangência como *top 10* para que os gerentes de processo possam alcançar sucesso nos ambientes de projetos Krahn e Hartment (2006).

Alguns dos desafios, no caso de um ambiente multilocalizado, podem ser as comunicações ineficazes, a necessidade de uma figura de gestão mesmo que não física, além de obstáculos culturais e linguísticos, entre outros pontos de destaque, conforme apontam Kampf & Berggreen (2016).

Thamhain (2013) reforça que os grupos distribuídos globalmente abarcam muitos fatores como culturas, comunicação, colaboração, criando um ambiente limitado no que tange a sistemas de pessoal e liderança, não sendo propícios a métodos de autoridade e controles convencionais.

Para a comunicação ser efetiva em ambiente que as equipes estão multi localizadas pontos como gestão, oportunidades para equipes não localizadas no mesmo ambiente, líderes empreendedores, ambiente de projetos bem definidos, gestão completa de conflitos e gestão do conhecimento, trazem pontos efetivos de comunicar como elaborado por Marion & Schumacher (2009).

Comunicação é um ponto importante no contexto multilocalizado, pois com equipes alocadas em diferentes ambientes, não só a forma de comunicar e impor a comunicação em amplitude são imprescindíveis, como também é preciso avaliar a maneira que os gestores inovam essa comunicação e a tornam efetiva em ambientes de projetos – por exemplo, a comunicação empreendedora enfatiza habilidades empreendedoras, criatividade, inovação e gerenciamento de projetos e conflitos (Wisniewski & Hirshfield, 2016).

A comunicação eficiente é um facilitador para a interação entre equipes de projetos, sejam elas multilocalizadas nacional ou internacionalmente, de modo que reuniões periódicas com uso das tecnologias disponíveis se tornaram imprescindíveis, (Hovde, 2014). Entretanto, o ambiente virtual dificulta a eficácia da comunicação, seja por falhas técnicas, seja na própria interpretação das informações passadas, o que a torna muito limitada em comparação com a comunicação de equipes que podem interagir fisicamente, podendo ser mais eficaz mesclar reuniões presenciais com reuniões virtuais para que os relacionamentos e desempenho possam ser mais satisfatórios (Zuofa e Ochieng, 2017).

Levando em consideração que os projetos são temporários, porém seu resultado tende a ser um produto duradouro e rentável, assim a temporariedade vale para projeto e não se aplica necessariamente ao resultado final, conforme Barcaui & Rego (2019), demonstrando que aquilo que agrega valor se mantém, levar isso a ambientes multilocalizados e mostrar como a comunicação pode ser facilitador e ponto de sucesso diferencia dos estudos apresentados.

Rabechini (2007) nos traz a importância da gestão como resolução de conflitos e sucesso em um ambiente de projetos, ou seja, o papel de protagonismo do gestor de projetos e suas habilidades trazem o diferencial. Como a forma de gestão e de interação, envolvendo a comunicação entre gestão e equipes pode ser ponto transformador dos ambientes.

Autores como VanKleeck, Karwowski, Phalen, Moran, Wright, Hennessey & Higgs (2019) já corroboram em suas análises que, nos últimos anos, a gestão empreendedora é um modelo para incentivar a criatividade e trazer inovação, além de resiliência, flexibilidade e principalmente as capacidades de se adaptar às mudanças de cenários, que são de grande valia em todos os ambientes de projetos empreendedores, porém com maior valência em equipes multilocalizadas, demonstrando como novas formas de formatação de equipes poderia deixar o ambiente mais rentável e colaborativo, facilitando interação e comunicação dos membros de projetos.

A gestão aparece como ponto importante, pois a ausência física do gestor pode causar inseguranças e gerar a necessidade de novas formas de gerir, ou seja, de um novo modelo inovador de gestão, para que o resultado de um projeto colaborativo e bem-sucedido se dê de acordo com a necessidade de novas estratégias de colaboração e coordenação do projeto em ambientes virtuais (Anderson & Ramalingam, 2021).

VanKleeck et. al (2019) demonstram o quão importantes são as competências e confiança que aparecem como necessidades ao liderar equipes e implementar mudanças em

ambientes de projetos, com a visão de transformar não apenas o ambiente, também o mundo, quanto maior a confiança criada entre a equipe mais efetiva será a comunicação e a recepção da mensagem a ser passada nas equipes de projetos.

Vários termos são usados para equipes multilocalizadas na literatura, tais como: equipes dispersas geograficamente, equipes virtuais, equipes multinacionais, equipes remotas, equipes distribuídas, entre tantos outros, sempre definidas como equipes cujos membros estão localizados em diferentes ambientes, necessitando utilizar tecnologias para efetuar os projetos e comunicar-se de forma remota (Powell, Piccoli, & Ives, 2004; Chi, Chang, & Tsou, 2012).

Thamhain (2013) lembra que um dos papéis imprescindíveis de um gestor é criar canais de comunicação eficaz dentro da visão organizacional, medidas de desempenho justas e equitativas, desenvolvimento de habilidades e conhecimento técnico distribuído de forma igual, além de contribuir para a construção de alianças e novas formas de comunicar em novas configurações de trabalho.

Outros autores, como VanKleeck et. al (2019), Rabechini (2007) e Kampf & Berggreen (2016), mostram que a importância da gestão é atemporal, apesar de haver nítidas mudanças e necessidade de novas habilidades em projetos e ambientes de projetos, a forma de gerir torna a forma de comunicar uma ferramenta poderosa em qualquer ambiente.

Kucharska (2016) O conhecimento tácito em organizações tende a ser importante devido a vivência da experiência adquirida e dessa forma embasando de forma mais eficaz, que contrário ao conhecimento explícito já conhecido nos ambientes de projetos, é um tema completamente novo e muito benéfico às organizações, trazendo vantagens competitivas.

Reese, Rieger & Engelen (2021) reforçam que, em estudos de capital humano, o conceito de partilha de conhecimento é baseado em competências empreendedoras, gerenciais e técnicas, que estão diretamente ligadas ao desempenho empresarial.

Neste contexto, objetivo é compreender como a influência da comunicação nas equipes de projetos multilocalizadas, e como a comunicação afeta as formas de gestão e compartilhamento do conhecimento nas equipes multilocalizadas de projetos.. As principais relações entre comunicação, gestão e compartilhamento de conhecimento em ambientes multilocalizados que levem a melhora desempenho das equipes de projetos, sempre buscando os efeitos da comunicação em cada área e como ela pode ser ponto de equilíbrio e sucesso.

Esse trabalho recorreu à revisão sistemática de literatura, baseada na reunião de evidências de envolvimento de pesquisas primárias relevantes, para concluir e surgimento de um novo resultado integrado, de acordo com Pollok e Berge (2018).

Através de uma pesquisa qualitativa que se justifica por fenômenos sociais e do comportamento humano, que abordam nossos estudos caracterizados em ambiente de projetos e as mudanças encontradas de forma palpável em suas melhorias, dessa forma sendo mais efetivo entendimento de como esses resultados contribuem para literatura e para as organizações de forma palpável. (Silva, Godoi & Mello 2010).

Para tanto, optou-se a princípio análise pela realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Com a busca nas bases, chegou-se a 184 artigos, através de uma pesquisa qualitativa. Baseada em um estudo da observação de estudos anteriores, sem experimentos, apenas as mudanças ao longo do tempo nos cenários de projetos e ambientes multilocalizados durante segundo semestre de 2021 e primeiro de 2022, para de melhor forma entender como essa mudança influenciou os comportamentos dentro das organizações.

Como segundos passos utilizaram-se como proposta metodologica de estudo de caso desenvolvida através de entrevistas e análise das transcrições através de gráficos comparativos.

Conforme Hollweck & Yin (2014) entrevistas aparecem de diversas formas, para estudos de caso a melhor forma é conduzi-las de forma espontânea, permitindo que indague os respondentes chaves, buscando a opinião deles sobre determinados acontecimentos e assim usar como base de pesquisa.

Análise será feita com base em entrevistas gravadas, analisadas através de transcrição divididas em dois grupos distintos, gestores de projetos e equipes de projetos, através do mesmo questionário buscando como a hierarquia poderá mostrar o mesmo cenário em diferentes óticas.

Um dos principais propósitos desse tipo de entrevista é corroborar com os fatos que acreditamos já estabelecidos, com questões elaboradas de forma estruturada, sendo objeto de composição do estudo de caso. Hollweck & Yin (2014).

O estudo busca como diferencial ilustrar como através da comunicação a gestão e compartilhamento do conhecimento, além do ambiente como todo se torna mais efetivo e como para as organizações equipes multilocalizadas são importantes, além de abranger todos esses pontos em um único estudo.

1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA

A comunicação é a base para que o gerenciamento de projetos possa dentro das organizações alcançar tanto sucesso quanto fracasso nos projetos, a forma de comunicar afeta diretamente o desempenho de todos os envolvidos (Carvalho & Rabechini Jr., 2019; Kerzner, 2015). Em equipes multilocalizadas a necessidade de uma comunicação mais eficiente para que alcance um entendimento compartilhado para superar as barreiras de comunicação no ambiente de projetos. (Lohikoski, Kujala, Haapasalo, Härkönen, Ala-Mursula; 2015; Christoph, Räkers, 2009; Räkers, 2009; Bradt, 2004).

Em alguns momentos a comunicação é vista como um risco, pois a compreensão está diretamente ligada a forma que a equipe estará ligada ao gestor, por este motivo, é importante mitigar os problemas de comunicação e apoiar a gestão a quebra de barreiras de comunicação (Bradt, 2004).

Hassell & Cotton (2017) Em equipes multilocalizadas a comunicação acontece em sua grande maioria por video, não deixando claro se essa interação através de ferramentas ajuda ou dificulta a comunicação, pois pode sobrecarregar as formas cognitivas de comunicação.

O Estudo que apresentamos demonstra como a comunicação pode afetar o desempenho de equipes multilocalizadas e como afeta os ambientes de projetos, como mitigar as falhas de comunicação e tornar o ambiente eficiente quando as equipes não ocupam o mesmo espaço físico.

O autor Larsen (2004) levanta o quanto a comunicação afeta o desempenho das pessoas de forma individual e como a forma de comunicar está ligada diretamente a forma de gestão dos líderes da equipe e como compartilhamento de conhecimento também é reflexo da forma de comunicar, e como, pessoas são a chave para todas as interações, mostrando como afeta ambientes localizados, potencializamos esses pontos nos ambientes multilocalizados de projetos.

Os autores Hinds, Mortensen (2005), Hinds, Bailey (2003) e Calefato, Lanubile (2010) apoiam que a comunicação espontânea pode evitar conflitos na forma de distribuição de tarefas e como melhorar desempenho nos ambientes de projetos, sempre baseado no papel do líder, como colaborar de forma que a equipe se identifique e crie confiança com seu gestor para melhora do desempenho e da interação como todo.

De forma resumida, a importância da comunicação em equipes multilocalizadas e como a forma de utilizar essa comunicação é importante para desempenho, gestão das equipes

e do conhecimento, as barreiras de comunicação, melhorando os índices de desempenhos das equipes. Apresentando fatores para mensurar como as equipes multilocalizadas correlacionam os achados na literatura. Contribuindo para seguinte questão de pesquisa: **Como a comunicação influencia as formas de gestão e compartilhamento de conhecimento em equipes multilocalizadas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Dentro do contexto apresentado, objetivo é compreender como a influência da comunicação nas equipes de projetos multilocalizadas, e como a comunicação afeta as formas de gestão e compartilhamento do conhecimento nas equipes multilocalizadas de projetos.

1.2.2 Objetivos específicos

Esse estudo se baseia nos seguintes objetivos específicos:

- (a) Identificar na literatura o que tem sido estudado sobre as equipes multilocalizadas de projetos;
- (b) Identificar as barreiras de comunicação em ambientes de projetos;
- (c) Apresentar os efeitos da comunicação nos ambientes de projetos cujas equipes são multilocalizadas e como podem afetar a gestão de equipes e compartilhamento do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo tem como principal foco as equipes multilocalizadas, os desafios que enfrentam em um ambiente de projetos e como resolver os conflitos encontrados por seus membros (Anderson & Ramalingam, 2021). As equipes multilocalizadas vêm revolucionando a indústria da construção, um enorme número de multinacionais vem adotando esse modelo de negócios buscando sempre as vantagens de custo e tempo, que traz um grande desafio nas equipes de projetos, devido a diferenças transculturais e limitada riqueza de comunicação.

Para Carlson & Sullivan (2002), o trabalho em equipe é primordial para sucesso e o desenvolvimento do produto, de modo que desenvolver e estimular equipes eficazes faz a diferença nos ambientes de projetos.

Os relacionamentos de integração entre as partes interessadas são essenciais para lidar com os males percebidos e assim evitar baixa produtividade, desempenho ineficiente, improdutividade e desperdícios. Entender como colaborar, comunicar e disseminar conhecimentos, pode ser a solução para todos os problemas de um ambiente de projetos e como resolvê-los (Bygballe & Sward, 2019).

O conceito de modelos colaborativos em ambientes de projetos vem se destacando e tornando-se um meio-chave para o desenvolvimento do projeto, sendo necessário estabelecer uma rotina para essa nova configuração, buscar entendimento amplo e buscar interesses comuns entre os envolvidos para que melhore os moldes de desempenho das equipes (Bygballe & Sward, 2019).

Marion & Schumacher (2009) propõem melhorias de comunicação através de um ambiente colaborativo de projetos, buscando mudar a cultura de “impulso”, na qual a equipe aguarda ordens e *feedbacks*, substituindo-a pela cultura da autogestão e comunicação de forma individual, colaborando para o todo. A grande importância da comunicação para gerenciamento de projetos mostra-se como base tanto para o sucesso quanto para as falhas dos projetos e como estão ligadas (Carvalho & Rabechini Jr., 2019; Kerzner, 2015).

Essas relações são difíceis de medir por não serem tão evidentes, porém podemos reconhecer efeitos indiretos de criatividade e inovação no ambiente de projetos, que corroboram os estudos, sendo cruciais na criação de valor nesses ambientes (Kucharska & Kowalczyk, 2016; Anantatmula & Thomas, 2010).

Em qualquer ambiente a gestão é uma parte importante, porém em projetos esse ponto de referência referido a liderança e o papel desse líder podem mudar do andamento ao sucesso do projeto (Ali, Li, Haider, Khan, & Mohi Ud Din, 2020).

Autores como Almeida & Simões (2021) e Marion & Schumacher (2009), destacam a importância da capacidade de se ter habilidades com pessoas. Ressaltam também que o gerenciamento eficaz de equipes e formas de dar *feedbacks* demonstra grande habilidade na gestão de pessoas, de modo que o aumento da produtividade nesses ambientes é grande.

Ali et al. (2020) evidenciam como o suporte de alta gestão se torna essencial, seja para o gerente de projetos, seja para os membros da equipe, a fim de que esses projetos sejam bem-sucedidos, considerando que a humildade da liderança está diretamente ligada ao sucesso do

projeto, mostrando que se a alta gestão apoia a equipe com um efeito moderador na relação direta, o empoderamento psicológico se dá via relação indireta.

A gestão empreendedora é um modelo conhecido para incentivar a criatividade e trazer inovação, além de resiliência, flexibilidade e principalmente as capacidades de se adaptar às mudanças de cenários que são de grande valia em todos os ambientes; porém, tal modelo de gestão destaca-se em equipes multilocalizadas, podendo aparecer como diferencial de liderança. (Bhatti, Kiyani, Dust, & Zakariya, 2021; Chejarla & Chatterjee, 2021).

Buscar a diferença, entender o ambiente, mudar a postura, gerir de outra forma, ampliar conhecimentos, implantar empreendedorismo tanto em projetos, ambiente corporativo, gestão empreendedora, pode se tornar diferencial para esses novos formatos de equipes.

Kucharska & Kowalczyk (2016) Hunsaker & Hunsaker (2008) atestam, assim, a importância do conhecimento tácito no ambiente organizacional, e sua imprescindibilidade em um ambiente de projetos. Os autores validam ainda que o compartilhamento de conhecimento tácito é crucial para que os ambientes de projetos sejam inovados e, dessa forma, se crie uma essência nas relações dos envolvidos.

Existem algumas pesquisas sobre equipes multilocalizadas nos ambientes de projetos nos anos de 2005 a 2011; o crescimento das equipes que estão localizadas a distância cresceu 73%, principalmente quando temos como base equipes multinacionais já em 2017; o aumento de pessoas que estavam na modalidade de trabalho remota aumentou 44% nos últimos 5 anos; considerando-se 10 anos, a porcentagem salta para 91% e, quando considerados os últimos 12 anos, constatou-se um aumento de 159%. Os norte-americanos somam hoje mais de 4,7 milhões de trabalhadores nesse modelo, de acordo com as empresas *Flexjobs* e *Global Workplace Analytics*¹.

A pandemia desencadeada pelo vírus COVID-19 mudou ainda mais a postura das empresas em relação às equipes multilocalizadas e à forma de trabalho apresentada nos mercados. De acordo com a *Gartner, INC.*, grandes empresas pretendem mudar sua formatação de forma de trabalho local para remota de forma a manter essas equipes multilocalizadas permanentemente, chegando a 74%². Na figura a seguir podemos ver de

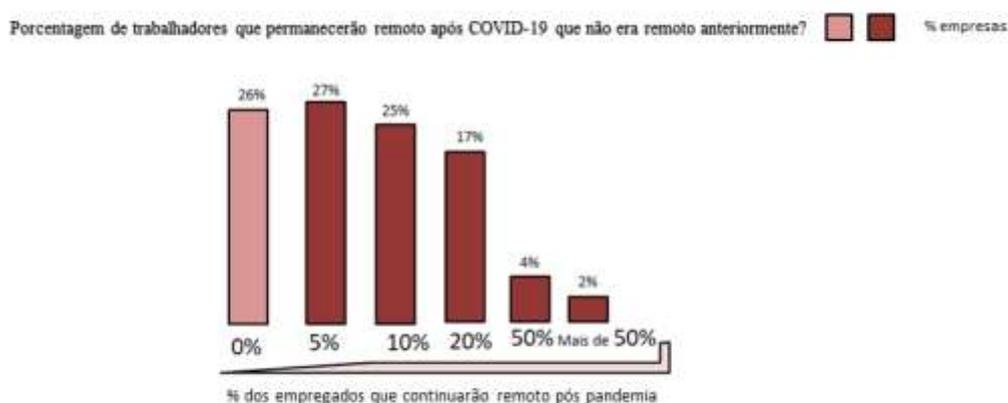
¹ Dados disponíveis em <https://www.reliableplant.com/Read/29774/virtual-teams-profits> e em <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>. Acesso em abril de 2022.

² Dados disponíveis em <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>. Acesso em abril de 2022

forma mais contextualizada os resultados da pesquisa. Conforme gráfico de porcentagem apresentado.

Esses dados são encontrados na Figura 1, onde podemos entender tal crescimento ao longo do tempo, para essas equipes multilocalizadas.

Figura 1. Equipes multilocalizadas pós pandemia.



Fonte: Adaptado pelo autor (abril de 2022)³

O estudo está centrado em analisar como a comunicação pode ser relacionada a outros temas, tais como: comunicação eficaz, gestão de equipes, gestão do conhecimento, empreendedorismo em ambientes de projetos, comunicação efetiva e satisfatória, além de tentar compreender como esses temas podem ser aplicados em equipes multilocalizadas ou multinacionais, visando sucesso dentro do ambiente de projetos.

O estudo busca mostrar dois ambientes distintos: equipes locais e equipes multilocalizadas e se propõe entender quais impactos essas duas formatações de trabalho, multilocalizada e ambiente físico, trazem para os ambientes de projetos, bem como analisar os impactos da comunicação, e como essa comunicação afeta as formas de gestão e de compartilhamento de conhecimento em cada formato de trabalho.

Em suma, tenciona-se analisar de forma ampla os estudos que levantam o tema e mostram as mudanças ao longo do tempo com o crescimento desses novos formatos de trabalho, analisando-se, assim, os ganhos que podemos trazer aos gerentes de projetos e organizações para que as equipes sejam mais efetivas, visando o aprimoramento das formas de comunicação e de gestão dessas equipes. Em outros termos, objetiva-se refletir sobre como

³ Disponível em <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>. Acesso em abril de 2022.

podemos contribuir para que as equipes multilocalizadas possam melhorar essa trílice que se completa entre si: comunicação, conhecimento e gestão, contribuindo para que os gestores tornem os ambientes, sejam eles físicos ou multilocalizados, mais engajados e colaborativos, sendo ainda mais produtivos e rentáveis.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo apresenta-se através de 5 capítulos.

O 1º capítulo apresenta a introdução da pesquisa, o problema identificado, objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa.

O 2º capítulo trata da fundamentação teórica usada para desenvolver a pesquisa, através de uma revisão sistemática da literatura (RSL). Apresentando os resultados e discussões da RSL, seguida pelos principais temas investigados: comunicação em equipes multilocalizadas, gestão de equipes multilocalizadas de projetos e gestão e compartilhamento de conhecimento em equipes multilocalizadas de projetos.

O 3º capítulo apresenta RSL e seus desdobramentos como estratégia metodológica e o estudo de caso pretendido futuramente ser apresentado, enquanto o 4º capítulo é composto pela apresentação e discussões dos resultados encontrados até momento da qualificação.

O 5º capítulo demonstra as considerações finais sobre a aplicação na prática e as conclusões do estudo.

Por fim, o capítulo 6º apresenta o cronograma do projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme anteriormente citado, a investigação foi baseada em três constructos: comunicação em equipes multilocalizadas, gestão de equipes multilocalizadas de projetos e compartilhamento de conhecimento em equipes multilocalizadas de projetos, como temas para que o corpus da pesquisa se desenvolvesse.

Thamhain (2012) é o nome que aparece como maior estudioso de equipes multilocalizadas e ambientes virtuais, reforçando seus pontos de melhoria e seus problemas, como comunicação, liderança, conhecimentos compartilhados e adquiridos e suas barreiras, sejam linguísticas ou culturais. Thamhain (2013) reforça que os grupos distribuídos globalmente abarcam muitos fatores como culturas, comunicação, colaboração, criando um ambiente limitado no que tange a sistemas de pessoal e liderança, não sendo propícios a métodos de autoridade e controles convencionais.

Räkers & Rosenkranz (2009) e Marion e Schumacher (2009) trazem as principais bases para que a comunicação passe a ser uma fase de solução e não mais um problema, e que ambientes colaborativos engajam essa forma de comunicar.

Hinds, Bailey (2003) reforçam sobre os resultados de ambiente multilocalizados e trazem todas as diferenças de um ambiente tradicional, seguidos por (Anderson & Ramalingam, 2021). Que também mostram desafios de equipes multilocalizadas em ambientes de projetos.

Almeida & Simões (2021) trazem de forma mais ampla os debates sobre os gestores e como sua ausência física e sua falta de apoio pode afetar em amplitude o ambiente, afetando ambiente, conhecimento disseminado entre os membros, comunicação e desempenho de todos envolvidos.

Carvalho, rabechini, 2011; gillard; johansen, 2004; pimenta; lima; dergint, 2005; portsch; andrade; lucena filho, 2012; molena, 2009 são os nomes que falam sobre as barreiras culturais, de comunicação, barreiras de gestão e liderança e também barreiras para transmitir conhecimento.

Na gestão do conhecimento Takeuchi & Nonaka, 2008 e Polanyi (1996) demonstram como conhecimento tácito e explícito podem ser medidos para melhor gerir os ambiente e que esse conhecimento seja efetivo entre seus membros.

Chejarla & Chatterjee (2021) demonstram como projetos empreendedores com novos formatos baseados em empreender em ambientes pode ser um diferencial e trazer ganhos a ambientes de projetos e organizacionais.

2.1 COMUNICAÇÃO NOS ESTUDOS DE EQUIPES MULTILocalIZADAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Thamhain (2013) reforça que os grupos distribuídos globalmente abarcam muitos fatores como culturas, comunicação, colaboração, criando um ambiente limitado no que tange a sistemas de pessoal e liderança, não sendo propícios a métodos de autoridade e controles convencionais.

Christoph e Räkens (2009) mostram que lidar com questões complexas de comunicação em projetos depende da capacidade de comunicação da equipe e sua forma efetiva de superar possíveis “ruídos” e barreiras nesse processo.

A comunicação em equipes multilocalizadas é vista como conflituosa e autores como Hinds, Mortensen (2005), Hinds, Bailey (2003) e Calefato, Lanubile (2010) fazem comparativos com equipes alocadas no mesmo ambiente, mostrando que a comunicação destas últimas tende a ser mais espontânea que nas primeiras. Ainda segundo os autores, a comunicação espontânea, base de um ambiente de projetos, não aparece com facilidade nos ambientes de projetos multilocalizados, e por este motivo tendem a aumentar os conflitos interpessoais e as dificuldades nas distribuições de tarefas.

Marion e Schumacher (2009) propõe melhorias de comunicação através de um ambiente colaborativo de projetos, buscando mudar a cultura de “impulso”, na qual a equipe aguarda ordens e feedbacks, substituindo-a por uma cultura de autogestão e comunicação individual, colaborando para o todo, atestando assim a importância do conhecimento tácito e sua importância no ambiente organizacional e sua imprescindibilidade em um ambiente de projetos.

2.2 DESEMPENHO EM EQUIPES MULTILocalIZADAS

Hinds, Bailey (2003) reconhecem equipes ditribuidas ou multilocalizadas como “fora de vista, fora de sincronia”, mostrando um dos problemas do desempenho dessas equipes como a multilocalização, trazendo resultados bem distintos das equipes tradicionais.

Mortensen, Hinds (2001) trazem que conflitos afetivos podem ser um dos problemas no desempenho, a falta de amparo pessoal e reconhecimento no dia a dia pode ser um dos efeitos em equipes multilocalizadas de um desempenho abaixo dos ambientes tradicionais.

Para Bygballe & Sward (2019), o conceito de modelos colaborativos em ambientes de projetos vem se destacando e tornando-se um meio-chave para o desenvolvimento do projeto por estabelecer uma rotina para essa nova configuração, buscar entendimento amplo e buscar interesses comuns entre os envolvidos.

Nosso principal foco são as equipes multilocalizadas, os desafios que enfrentam em um ambiente de projetos e como resolver os conflitos encontrados por seus membros (Anderson & Ramalingam, 2021). As equipes virtuais globais vêm revolucionando a indústria da construção, um enorme número de multinacionais vem adotando esse modelo de negócios, buscando sempre as vantagens de custo e tempo. Entretanto, tal modelo também traz um grande desafio às equipes de projetos, devido a diferenças transculturais e limitada riqueza de comunicação. De acordo com Carlson & Sullivan (2002), o trabalho em equipe é essencial para o sucesso e o desenvolvimento do produto; desenvolver e estimular equipes eficazes faz a diferença nos ambientes de projetos.

2.3 GESTÃO EM EQUIPES MULTILocalIZADAS

Almeida & Simões (2021) destacam a importância da capacidade de se ter habilidades com pessoas, principalmente na gestão em ambientes ágeis, de modo que o gerenciamento eficaz de equipes e a maneira de dar feedbacks demonstram grande habilidade na gestão de pessoas, o que se reflete no aumento da produtividade nesses ambientes.

Segundo Bhatti, Kiyani, Dust, & Zakariya (2021), o uso de equipes de projetos está em ascensão e a forma como seus gerentes podem garantir que o projeto tenha sucesso ainda é limitada. Por isso, a confiança em um líder e sua ética, bem como o compartilhamento de conhecimento, podem ser um ponto para esse sucesso; mostrar alinhamento e confiança em seu estilo de liderança atrai os colaboradores, levando as organizações a buscarem pela cultura de resultados.

Em qualquer ambiente, a gestão é uma parte importante; em projetos, esse ponto de referência pode mudar do andamento ao sucesso do projeto (Ali, Li, Haider, Khan, & Mohi Ud Din, 2020).

Figura 2 – Gestão de equipes



Adaptado pelo autor (Maio 2022) descomplica: www.descomplica.com.br

Nota-se como o suporte de alta gestão se torna essencial para o gerente de projetos e os membros da equipe para que esses projetos sejam bem-sucedidos, considerando que a humildade da liderança está diretamente ligada ao sucesso do projeto, mostrando que se a alta gestão apoia a equipe com um efeito moderador na relação direta e no empoderamento psicológico via relação indireta, torna a equipe mais engajada, diferenciando-se dentro do ambiente; quanto mais próxima a gestão é da equipe, maior o sucesso do ambiente de projetos (Ali et al. 2020).

Os gerentes de projetos mostram que o sucesso nos ambientes de projetos, principalmente com equipes multilocalizadas, baseia-se em esforços colaborativos e que as formas complexas de interagir, muitas vezes até caóticas devido à sua configuração, está diretamente ligada a forma de gerir equipes.(Thamhain, 2013).

Anderson & Ramalingam, (2021) enaltecem que a gestão é outro ponto importante, pois a ausência física do gestor pode causar inseguranças e necessitar de formas novas de gerir, além da busca de um novo modelo inovador de gestão.

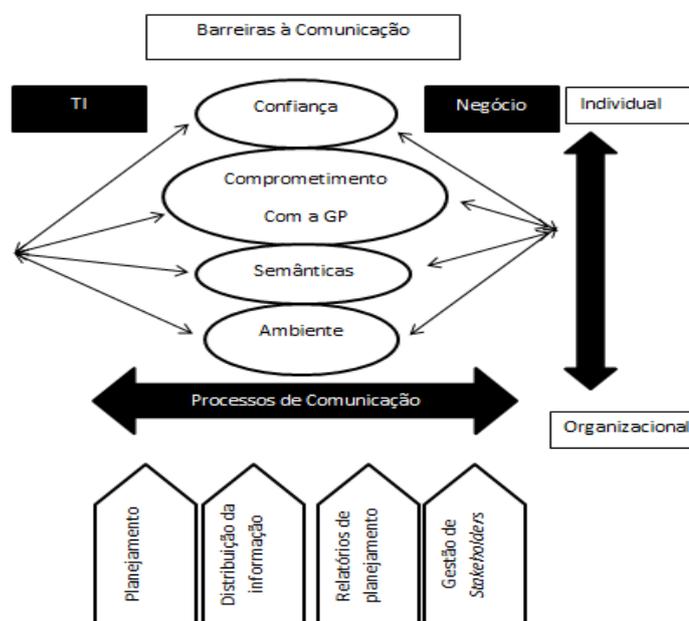
Os relacionamentos de integração entre as partes interessadas são essenciais para lidar com os males percebidos e assim evitar baixa produtividade, desempenho ineficiente, improdutividade e desperdícios, que aparecem como os principais pontos levantados como atenção nos ambientes apresentados (Bygballe & Sward, 2019).

2.4 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO E CULTURAIS EM EQUIPES MULTILocalizadas

A amplitude do tema da comunicação tem se tornando uma base relevante tanto em projetos acadêmicos quanto entre os gestores das organizações, além de ser amplamente discutida na literatura (CARVALHO, RABECHINI, 2011; GILLARD; JOHANSEN, 2004; PIMENTA; LIMA; DERGINT, 2005; PORTSCH; ANDRADE; LUCENA FILHO, 2012; MOLENA, 2009). Carvalho e Rabechini (2011) relacionam a comunicação com fracasso ou sucesso em um ambiente de projetos, levantando que a falta de uma comunicação efetiva entre os membros da equipe estão diretamente ligadas ao fator crítico de sucesso (FCS).

A figura 2, adaptada de Carvalho e Rabechini (2019), ilustra como as falhas e as barreiras da comunicação são um *gap* importante dentro das organizações e, principalmente, como podem impactar o ambiente e a equipe.

Figura 3 – barreiras de comunicação.



Fonte: adaptado de Carvalho e Rabechini (2022).

Em ambientes organizacionais, principalmente quando a equipe de projetos está empenhada em novos produtos, aumenta a necessidade do gerenciamento da comunicação para torná-la eficiente (Lohikoski, Kujala, Haapasalo, Härkönen, Ala-Mursula; 2015; Christoph, Räkers, 2009; Räkers, 2009; Bradt, 2004).

Tecnologia, inovação e comunicação são vistas como fenômenos interconectados que reforçam a relevância para empresas contemporâneas; a implantação de canais tecnológicos de comunicação para equipes multilocalizadas pode ser a chave para mitigar os *gaps* ao comunicar, implantando canais digitais, inovações na forma de comunicar e mediações de

comunicação através de reuniões (Lohikoski, Kujala, Haapasalo, Härkönen, Ala-Mursula; 2015; Christoph, Räkers, 2009; Räkers, 2009; Bradt, 2004).

2.5 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES MULTILocalizadas

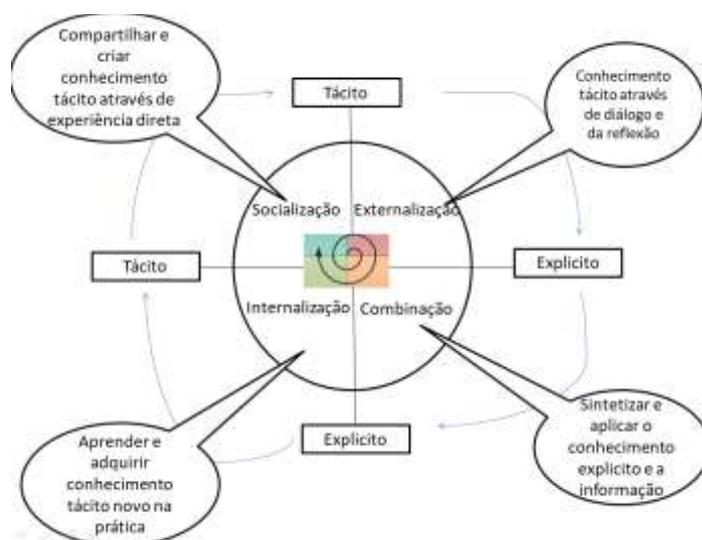
Kucharska & Kowalczyk (2016) validam que o compartilhamento de conhecimento tácito é crucial para que os ambientes de projetos sejam inovados e, dessa forma, se crie uma essência nas relações dos envolvidos. Essas relações são difíceis de medir por não serem tão perceptíveis, porém podemos reconhecer efeitos indiretos de criatividade e inovação no ambiente de projetos que corroboram os estudos, sendo cruciais na criação de valor nesses ambientes (Kucharska & Kowalczyk, 2016).

A criação de conhecimento dentro das organizações devem ser voltadas ao grupo sempre buscando formas que abranjam toda a equipe (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Para Bygballe & Sward (2019), o conceito de modelos colaborativos em ambientes de projetos vem se destacando e tornando-se um meio-chave para o desenvolvimento do projeto por estabelecer uma rotina para essa nova configuração, buscar entendimento amplo e buscar interesses comuns entre os envolvidos.

A figura 4 ilustra (Takeuchi & Nonaka, 2008) mostrando como as equipes ganham através do compartilhamento de conhecimento seja ele explícito ou tácito e como o espiral pode agregar ao conhecimento.

Figura 4 – Espiral do conhecimento



Fonte: adaptada de Takeuchi & Nonaka (2022)

Polanyi (1996) traz o conhecimento tácito como a melhor prática para que o conhecimento seja agregado nas equipes de projetos, pois as pessoas tendem a absorvê-lo mais quando baseadas em experiências vividas. Baumard (1999) já ressalta que cada indivíduo assimila de uma forma e que existem formas distintas, principalmente em ambientes organizacionais, de gerir o compartilhamento e aquisição dos conhecimentos.

2.6 EMPREENDEDORISMO EM EQUIPES MULTILocalIZADAS DE PROJETOS

Projetos empreendedores são um desafio amplo, porém ainda novo para as pesquisas (Chejarla & Chatterjee, 2021); levam as oportunidades de aprendizado estratégico, planejamento e controle em ambientes empreendedores, além da compreensão sobre como as organizações avaliam um modelo facilitador de crescimento como estratégia de crescimento através da internacionalização empreendedora em startups sem fins lucrativos.

Afora o apoio governamental, projetos de tecnoempreendedorismo têm ganhado muito espaço nas sociedades; sua avaliação é uma tarefa complexa e difícil pois eles fornecem uma perspectiva futura e não imediatista de projetos; esse modelo, porém, traz atributos e resultados, ou seja, sucesso e fracasso (Unutmaz, 2018).

Projetos empreendedores podem abranger outros temas empreendedores para completar os conhecimentos. Coyle, Jamieson, Oakes, Martin, Steuterman, Mehta, Blewett e Thursby (2003) relatam a importância de programa de engenharia denominado Epics, que oferece a oportunidade de aprender sobre empreendedorismo e gestão da propriedade intelectual no contexto de produtos ofertados pelas universidades locais. Albinsson (2019) explica que a literatura sobre empreendedorismo é bastante escassa, principalmente quando consideramos o empreendedorismo cultural nas empresas.

Os projetos empreendedores aparecem em grande gama nos processos tecnológicos e principalmente em universidades; Boudreau e Anis (2020) trazem outro ambiente de engenharia na universidade de Ottawa, onde protótipos de empreendedorismo são utilizados para aplicar a aprendizagem colaborativa e introduzir formas de gerenciamento de tempo e de projetos sempre voltados a atender às necessidades do cliente, ao longo de todo o processo, com foco em entender os impactos da personalidade de cada membro da equipe no sucesso do projeto.

Creed, Suuberg e Crawford (2002) demonstram o empreendedorismo baseado em tecnologia através de um curso voltado para introduzir os alunos à essa disciplina, em uma fusão entre o aprendizado em sala de aula e participação em setores empreendedores, de modo a desenvolver habilidades de formações de equipes e cargos de gestão buscando crescimento como profissional empreendedor.

3. MÉTODO

Esse trabalho recorreu à revisão sistemática de literatura, baseada na reunião de evidências de envolvimento de pesquisas primárias relevantes, para concluir, bem como o surgimento de um novo resultado integrado, de acordo com Pollok e Berge (2018).

Através de uma pesquisa qualitativa, justificada por fenômenos sociais e do comportamento humano, que abordam nossos estudos caracterizados em ambiente de projetos e as mudanças encontradas de forma palpável em suas melhorias (Silva, Godoi & Mello 2010), chegou-se ao resultado de um estudo longitudinal baseado na observação de estudos anteriores. Não houve experimentos, apenas análise das mudanças ocorridas ao longo do tempo nos cenários de projetos e ambientes multilocalizados durante o segundo semestre de 2021 e primeiro de 2022.

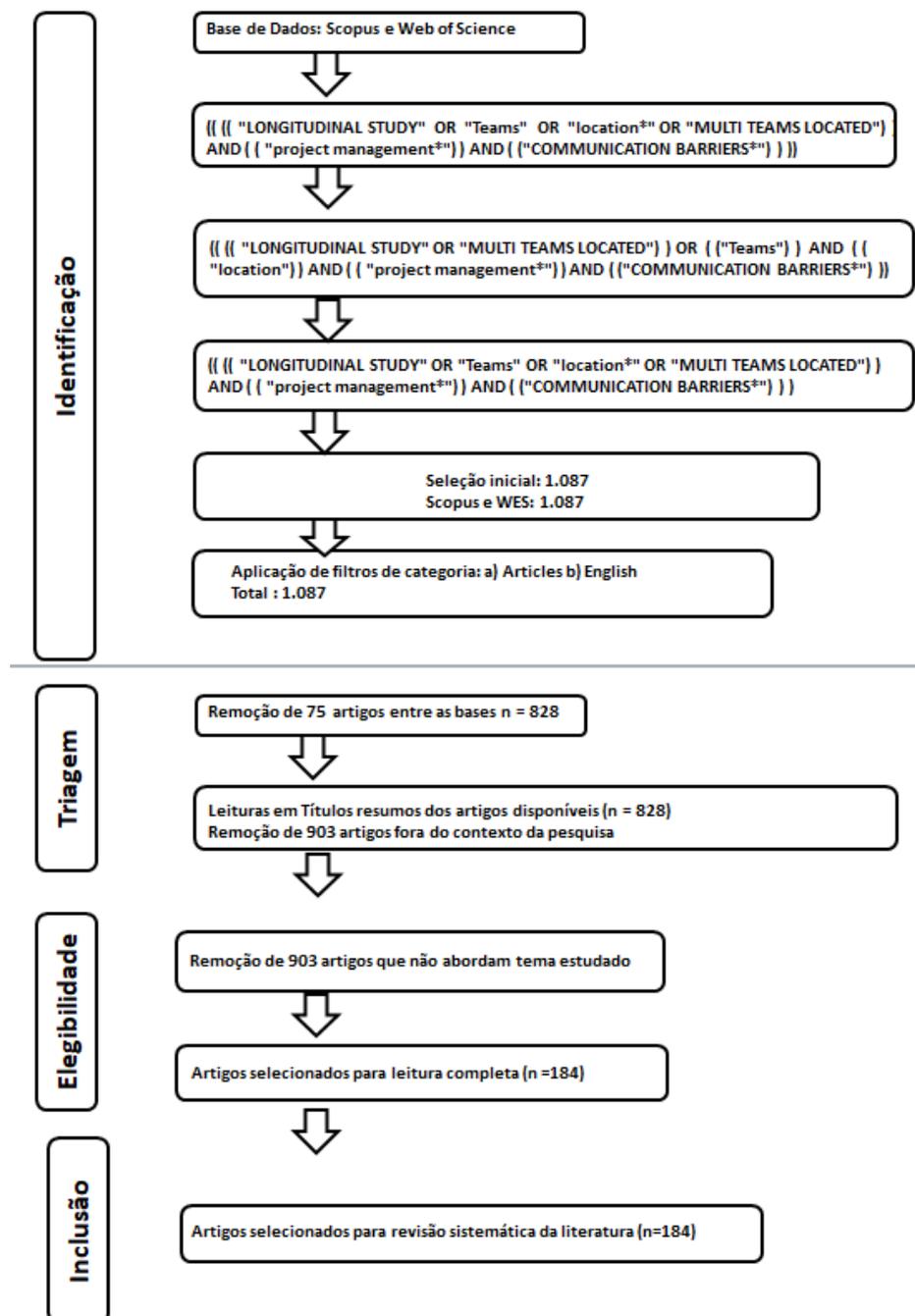
O diferencial em estudos longitudinais é a forma como eles se modificam em contextos populacionais, além do que é efeito temporal em cada indivíduo. Os dados provenientes de estudos longitudinais se caracterizam pela seqüência de duas ou mais observações (Abrantes, 2006).

A RSL se difere das tradicionais revisões narrativas por adotar um processo científico sistemático que é replicável e transparente. Neste sentido justifica-se também a sua utilização por ela minimizar o viés na construção de um *corpus* teórico, bem como a possibilidade de construir uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos aplicados (Cook, Mulrow & Haynes, 1997).

Esta revisão baseou-se em 184 artigos que puderam contribuir selecionados após a retirada da pesquisa na base inicial de 903 artigos, não utilizados, advindos das três strings pesquisadas.

A Figura 4 apresenta as quatro etapas para a elaboração do corpus de análise. A primeira etapa destaca a string utilizada para a pesquisa nas bases de dados. A segunda é a triagem dos resultados com a finalidade de balizar os artigos correspondentes à proposta de pesquisa. Já na terceira etapa foram aplicados os critérios de elegibilidade, nos quais os artigos foram avaliados segundo o processo de inclusão e exclusão. E por fim, a quarta etapa constituiu o corpus de análise, resultando na base de dados amostral de artigos para a pesquisa.

Figura 5– Resultados da pesquisa nas fontes de dados



Fonte: adaptado de Pollock e Berge (2018).

Foram necessárias três strings devido retorno de artigos não trazerem suficiente embasamento da literatura para que fosse composto estudo de maneira ampla.

A consulta foi realizada em 19/10/2021 e refeita em 30/03/2022. A string utilizada para realização das buscas foi ((("LONGITUDINAL STUDY" OR "Teams" OR "location*" OR "MULTI TEAMS LOCATED")) AND (("project management*")) AND (

("COMMUNICATION BARRIERS*"))). A utilização dos operadores booleanos “and” e “or”, além do uso do símbolo “*”, permitem uma maior abrangência e controle na construção da base de pesquisa.

A consulta foi realizada em 19/10/2021 e refeita em 30/03/2022. A string ((("LONGITUDINAL STUDY" OR "MULTI TEAMS LOCATED")) OR (("Teams")) AND (("location")) AND (("project management*")) AND (("COMMUNICATION BARRIERS*"))) para realização das buscas foram. A utilização dos operadores booleanos “and” e “or”, além do uso do símbolo “*” permitem uma maior abrangência e controle na construção da base de pesquisa.

A pesquisa foi realizada em 01 de maio de 2021. A *string* utilizada (("comunication*" OR "Teams" OR "location*")) AND (("project management*")) AND (("entrepreneurship"))) para realização das buscas foram. A utilização dos operadores booleanos “and” e “or”, além do uso do símbolo “*” permitem uma maior abrangência e controle na construção da base de pesquisa.

A *string* foi refinada em artigos em inglês e 75 deles foram descartados no primeiro filtro, 903 artigos restaram, até segundo filtro, que foram os títulos e resumos, restando 828 publicações, das quais, na leitura, refinou-se 184 artigos, os quais constituíram a base da presente pesquisa.

Os operadores são aplicados considerando a intersecção das duas áreas de pesquisa estudadas. O uso do asterisco incorpora todas as variações da palavra na posição posterior a que ela se encontra. Destaca-se que não foi aplicado filtro temporal para que fosse possível mapear toda a produção sobre as temáticas estudadas.

Portanto, após a primeira fase, que compreende o estabelecimento dos objetivos, seguiu-se a aplicação da *string* de busca. Os resultados encontrados na primeira rodada passaram pela análise e triagem, processo apresentado na Figura 4 respeitando o proposto por Pollock e Berge (2018), que apresentam quatro etapas para a elaboração do *corpus* de análise.

Tabela 1 - Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de Inclusão	Razão para Inclusão
Artigos que conceituam os construtos estudados	Permitir abordar finalidades da pesquisa: compreender os construtos estudados conforme as obras.
Artigos que abordam as relações entre os construtos estudados	Permitir contemplar alinhamento das obras: compreender as interdependências e relações entre os construtos.
Artigos publicados	Oferecer maior rigor nos argumentos e contribuições teóricas estudadas.
Critérios de Exclusão	Razão para Exclusão
Artigos com foco em Qualidade, <i>Marketing</i> , Saúde, Finanças ou outros fins fora dos construtos determinados.	Excluir artigos que não estejam focados nas questões que oferecerão <i>insights</i> para atender os objetivos da pesquisa.
Artigos sem fundamentação teórica relevante ou de baixa relação com os construtos.	Uma das finalidades do estudo é obter perspectivas futuras de pesquisa, por meio de conhecimento teórico existente em uma estrutura, para a qual os pressupostos teóricos são pré-requisitos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Observam-se as relações entre os construtos estudados, dentre os quais podemos salientar a liderança, equipes multilocalizadas, a comunicação eficaz, gestão do conhecimento e projetos em ambientes multilocalizados, e como esses podem se complementar e chegar ao sucesso dos projetos ou do ambiente de projetos.

O próximo passo foi realizar a leitura completa dos 184 artigos contidos no *corpus* de análise, categorizando os conteúdos em planilhas Excel, visando apresentar um agrupamento dos achados e comparação das categorias.

As atividades aplicadas nessa fase estão alinhadas com as prescrições de Pollock e Berge (2018), de desintetizar as evidências e interpretar os achados. Embora tenham sido aplicados alguns tratamentos quantitativos, nesta pesquisa priorizou-se a análise qualitativa dos artigos, de modo a constituir uma matriz que pudesse representar os achados deste estudo.

Como segundos passos utilizou-se como proposta metodológica de estudo de caso desenvolvida através de entrevistas e análise das transcrições através de gráficos comparativos.

Conforme Hollweck & Yin (2014) entrevistas aparecem de diversas formas, para estudos de caso a melhor forma é conduzi-las de forma espontânea, permitindo que indague os respondentes chaves, buscando a opinião deles sobre determinados acontecimentos e assim usar como base de pesquisa.

Tabela 2- Metodologia de Pesquisa – Fase 2

Metodologia de Pesquisa Fase 2	
Abordagem	Qualitativa
Modalidade	Estudo de Caso
Natureza	Descritiva e exploratória
Técnica de Pesquisa	Entrevista Semiestruturada
Instrumentos	Roteiro de Entrevista
Fontes de dados	Primária
Levantamento e coleta de Dados	Agendamentos e aplicação do roteiro
Tipo de material	Transcrições das entrevistas
Registro dos dados	Anotações, gravações e Desgravações.
Análise dos dados	Análise do Conteúdo

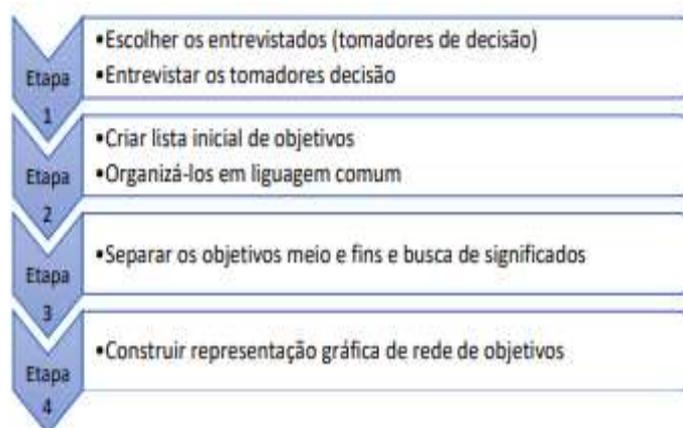
Fonte: Adaptado pelo autor, 2022.

Conforme ilustrado no quadro acima a análise será feita com base em entrevistas gravadas, analisadas através de transcrição divididas em dois grupos distintos, gestores de projetos e equipes de projetos, através do mesmo questionário buscando como a hierarquia poderá mostrar o mesmo cenário em diferentes óticas.

As entrevistas foram divididas em dois grupos entre equipes e gestores de projetos que trabalham ou já trabalharam no formato multilocalizado e estão inseridos em ambientes de projetos para que possam corroborar com nosso estudo e ambiente estudado, contabilizando 16 entrevistas em membros de equipes e 16 gestores de projetos.

Um dos principais propósitos desse tipo de entrevista é corroborar com os fatos que acreditamos já estabelecidos, com questões elaboradas de forma estruturada, sendo objeto de composição do estudo de caso. Hollweck & Yin (2014).

Figura 6– Resultados da pesquisa nas fontes de dados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

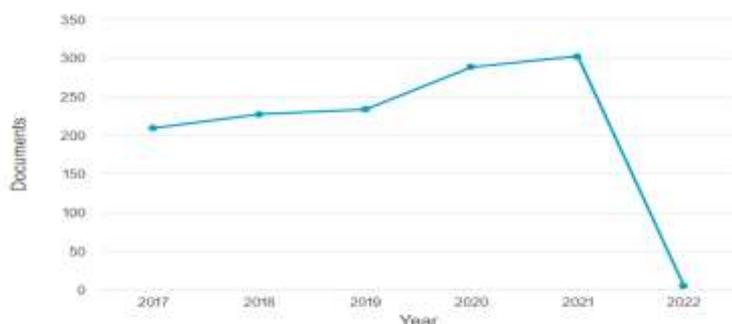
Na figura 6 temos critérios das entrevistas e das análises de dados para que pudessem contribuir com a pesquisa e encontrar as melhorias para os ambientes multilocalizados de projetos com quem vive o dia a dia.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme o gráfico 1, a publicação dos artigos referentes aos temas estudados permaneceu mais baixa em 2017, crescendo em 2018 e 2019, com aumento significativo em 2020. Aspecto relevante é que o ano de 2021 ainda estava em fechamento na finalização deste trabalho.

Nota-se um volume considerável até outubro, número correspondente a 72,5% da média de artigos publicados nos 5 anos anteriores. Importante salientar que a queda verificada em 2022 se deve a que o ano está em seu início, mas o fato de o tema já se mostrar nas buscas demonstra que seguirá em evidência.

Gráfico 1 – Análise temporal dos artigos



Fonte: Da Pesquisa, 2021

Complementando o gráfico 1, no gráfico 2, a partir de 2017, foi possível observar um crescimento na quantidade de artigos sobre os construtos estudados, não havendo queda durante os 5 últimos anos. Isso demonstra a importância dos temas entre os pesquisadores, bem como interesse em atestar sua relevância para literatura.

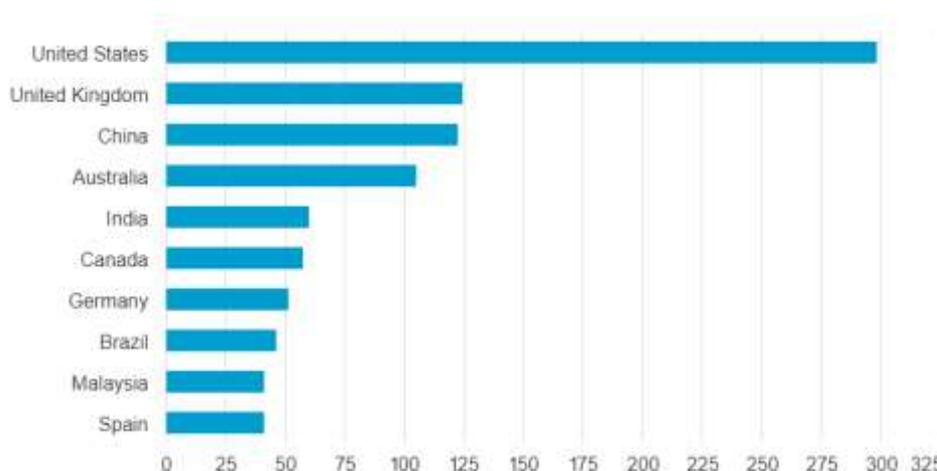
Gráfico 2 – Análise temporal dos artigos em anos.

Year ↓	Documents ↑
2022	5
2021	302
2020	288
2019	233
2018	227

Fonte: Da Pesquisa (2021)

Por fim, o gráfico 3 mostra os países onde o tema tem encontrado maior assiduidade em pesquisas, por serem os que têm mais artigos publicados nos assuntos apresentados. Ou seja, dentre os 1014 artigos encontrados na base inicial, é possível ter uma ideia de quais países tratam o tema com maior solidez de estudos.

Gráfico 3. Análise Publicações por países



Fonte: Da Pesquisa 2021

As pesquisas, apesar de acontecerem há muitos anos, mostraram força nos últimos 5 anos, conforme se vê através dos gráficos, pois apesar dos debates anteriores, trata-se de tema relativamente novo, cuja importância se renova com passar dos anos, sendo necessária uma revisão constante, trazendo novos dados para que se torne ainda mais amplo e de maior valia para literatura e para os ambientes de projetos.

Na segunda etapa das entrevistas temos a identificação dos participantes, com 32 respondentes, através de questões definidas previamente, através de entrevista gravada, posteriormente transcrita e analisada, começando pelo perfil dos respondentes, que foram divididos entre 16 gestores de projetos e 16 membros de equipes de projetos.

Tabela 3 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Identificação dos Participantes			
Sexo		Idade	
Feminino	15	20 a 35	6
Masculino	17	35 a 60	26
Total	32	Total	32

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes divididos acima demonstrando quantas pessoas do sexo feminino e masculino e a margem de idade dos respondentes que participaram das entrevistas aplicadas e colocadas em análise posteriormente.

Tabela 4 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Categorias	Subcategorias
Níveis de decisão	Gestores, Alta Hierarquia e Equipes.
Formas de comunicação	Reuniões online, ligações, ferramentas de colaboração, interações com intuito de integrar a equipe.
Indicadores de desempenho	Equipes Localizadas e multi localizadas.
Formas de Trabalho	Localizada, Multilocalizada e Híbrido.
Futuro	Melhorias nos ambientes e na forma de comunicar

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Na figura temos os níveis de hierarquia dos entrevistados, as formatações de trabalho e formas de desempenho das equipes, que serão analisadas posteriormente com maior detalhamento, buscando a relevância dos novos ambientes multilocalizados e como podem colaborar na melhoria do ambiente de projeto empresarial.

Dentre os temas abordados durante a análise dos dados transcritos em todas as entrevistas podemos encontrar a comunicação como ponto central, o que corrobora nosso estudo e a importância do nosso tema.

Tabela 5 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Tema mais importante abordado
Comunicação
<p>E1: "Comunicação é o mais importante em qualquer ambiente, não apenas de projetos".</p> <p>E2: "A comunicação faz as equipes funcionar de forma mais efetiva".</p> <p>E3: "A comunicação é tudo, sem ela não podemos desenvolver nada".</p> <p>E4: "A importância da comunicação vai além do ambiente, ela molda qualquer âmbito da nossa vida".</p> <p>E5: "A comunicação que ajuda nos resultados satisfatórios de toda empresa".</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Algumas das respostas sobre comunicação acima, demonstram nossos achados, de acordo com a literatura a comunicação é um ponto de transformação e de extrema importância em qualquer ambiente e para qualquer barreira, seja linguística, falta de ferramentas, forma de comunicar ou amplitude da comunicação.

Durante as entrevistas um ponto que não houve divergência de pensamentos, seguindo uma linha linear entre as respostas, é que a comunicação é o mais importante em qualquer ambiente e ainda mais importante quando multilocalizamos o ambiente.

A forma de comunicar necessitou de adaptações, seja por culturas, formas de gerir e mudanças de equipes que não tiveram interações de forma pessoal, ou seja, não se conhecem, tornando a comunicação imprescindível para andamento dos projetos e dos ambientes de projetos.

Os resultados para ambientes mais funcionais encontrados temos a seguinte porcentagem conforme os achados das entrevistas e baseados apenas nos nossos 32 respondentes, como eles acham que seria melhor forma para que ambiente de projetos fosse 100% funcional.

Tabela 6 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Ambiente mais funcional	
Multilocalizado	51%
Híbrido	30%
Localizado	19%

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes consideram o ambiente multilocalizado o mais efetivo e acham a melhor formatação de trabalho, pela facilidade de não necessitar de locomoção, não necessitar de um horário tão fixo como ambientes localizados, ou dificuldade de locomover equipamentos dos ambientes híbridos.

Porém levantaram alguns pontos como a dificuldade de interação entre equipe que não se conhece, dificuldade do gestor medir problemas que funcionário vem enfrentando, não saber sobre a rotina de trabalho e de entregas, não ligar câmeras durante reuniões e dificuldades de compartilhar conhecimento entre os membros das equipes de projetos.

Tabela 7 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Tópicos unânimes nas análises
Gerar confiança é um ponto de transformação?
E1: "Com certeza". E2: "Sim, pois quando confia a equipe consegue deixar as entregas divididas e não fazer tudo sozinho". E3: "Com toda certeza, pois confiança é a base de tudo".
A comunicação efetiva leva ao sucesso ou fracasso do ambiente de projetos?
E1: "Sucesso com toda certeza". E2: "Ao sucesso sempre, porque a comunicação leva a entrega satisfatória". E3: "Sempre ao sucesso, comunicação é tudo". E4: "Sucesso, equipe que se comunica vence".
Desempenho de equipes multilocalizadas inferior ou superior ao de equipes de projetos localizadas?
E1: "Superior, trabalham mais e entregam mais". E2: "Considero igual, mais no multilocalizado com maior qualidade". E3: "Infinitamente superior, por isso formato ganhou força".

E4: "Superior, tem menos distrações".

Importante ter um gestor/lider nos ambientes multilocalizados?

E1: "Sim, pois tem coisas que as equipes não estão preparadas para resolver".

E2: "O lider é importante em todas as formatações de trabalho, precisa de uma referência".

E3: "Com certeza, lider é sempre necessário".

E4: "Papel do lider é sempre importante seja pelo ambiente, pelas entregas ou pelo ponto de referência".

E5: "Lider é importante ainda mais quando não temos a interação do dia a dia".

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

As questões que durante as 32 entrevistas apareceram como unânimes foram à importância de uma interação para gerar confiança entre os membros e líderes de equipes de projetos, pois a confiança é vista como ponto de transformação das equipes e desempenho dos projetos e dos ambientes de projetos.

Também visto por todos a comunicação como ponto que leva ao sucesso dos projetos e dos ambientes, em nenhum caso visto como fracasso, todos acham que a comunicação é ponto diretamente ligado ao sucesso.

Todos os entrevistados veem o desempenho das equipes multilocalizadas como superior ou igual a das localizadas, porém pela flexibilidade acham a eficácia desse desempenho bem maior em equipes multilocalizadas.

A importância de ter um gestor também unânime que essa figura é de extrema importância para confiança, equilíbrio e conflitos que possam surgir para gestão ou mesmo como ponto de referência para bom andamento dos projetos e dos ambientes de projetos, principalmente na configuração das equipes multilocalizadas, onde exigem mais dos líderes.

Outro ponto bem citado mais por não ser unânime não citado na tabela, mais sentido pela maioria é a alta hierarquia que pela grande maioria seja líder ou equipe não sentem engajamento ou aproximação, a não ser em poucos casos de empresas menores com maior acesso aos executivos.

Algumas novas ideias surgiram durante as entrevistas, como novas formas funcionais dos ambientes de projetos e como fazer eles funcionarem de forma ainda mais efetiva e eficaz.

Tabela 8 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Achados que não estavam nas questões

E1: "Criar uma ferramenta de colaboração entre os membros de projetos".

E2: "Entrar sempre com a câmera aberta nas reuniões para criar vínculos".

E3: "Reuniões sem falar de trabalho uma vez por semana para conhecer melhor as pessoas".

E4: "Criar interações entre as equipes, quiz para se conhecer melhor".

E5: "Fazer reuniões periódicas para falar sobre boas práticas e passar conhecimentos".

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Podem ser vistas como novas formas de contribuir no crescimento de ambientes multilocalizados, e como ajuda para as empresas tornarem os ambientes multilocalizados funcionais e completos, de forma que essa formatação de trabalho se torne efetiva e traga ainda mais ganhos para os ambientes de projetos e equipes de projetos, ampliando a chance de profissionais de outros países e estados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As limitações encontradas durante os estudos e pesquisa foram à falta de publicações que abranjessem o tema com todos os itens investigados. Foram necessárias leituras sobre temas específicos para que se pudesse compreender a complexidade dos ambientes de projetos e as peculiaridades empreendedoras.

Além disso, foi preciso entender que conhecimento tácito é um pilar que deve ser estudado de forma mais efetiva para a melhoria dos ambientes de projetos, e ter claro que essas novas formas de gerar esse conhecimento em equipes que não estão no mesmo ambiente traz novos desafios. Por isso, é preciso sempre destacar o papel dos líderes e gerentes de projetos na criatividade e inovação desse ambiente, para encontrar formas de chegar à efetividade da geração de conhecimento, comunicação e cultura – seja organizacional, seja de cada indivíduo.

Desafios aparecem em todos os sentidos em um ambiente de projetos; porém, quando agregamos a multilocalização, percebemos ainda mais as dificuldades para todos, uma vez que a cultura do feedback e do “eu te mostro como faz” se torna impossível, levando todos a se renovarem, gerando, assim, ainda mais valor para ambiente, não existindo o entendimento da cultura e achismo da comunicação, reinventando a efetividade na necessidade.

Para trabalhos futuros, pretende-se aprofundar estudos com tema completo, onde equipes multilocalizadas possam encontrar saídas eficazes para sua pesquisa e resoluções organizacionais para problemas encontrados nesses ambientes de projetos, além de buscar nas soluções e incluir entrevistas com quem conhece sobre tema para que a pesquisa seja mais ampla e eficaz, abranger temas de lideranças empreendedoras em ambientes multilocalizados ou ambientes diferentes, corroborar como ultrapassar as barreiras de comunicação e culturais e encontrar novas formas empreendedoras em ambientes de organizações.

Encontramos durante as pesquisas que, em equipes multilocalizadas, a forma de comunicar e o papel do líder, bem como implantações de solução como projetos empreendedoras e cultura organizacional, são fundamentais para o sucesso dos projetos.

As barreiras linguísticas e culturais por si só já são um grande desafio nos ambientes de projetos. A esse desafio soma-se o fator humano: pessoas diferentes, que pensam de formas distintas, com posições e crenças divergentes, precisando encontrar um meio-termo para bom andamento do trabalho já é desafiador; inclua-se aí cada colaborador em uma localização e percebe-se quão árdua se torna a tarefa.

O papel do líder tem que ser muito bem definido, a gestão empreendedora como modelo de incentivo, que busca criatividade, inovação, resiliência, flexibilidade e capacidade de se adequar às mudanças e principalmente a cenários, é importante para todas as áreas de negócios.

Verificamos o quanto empreendedorismo pode contribuir para adaptação do ambiente multilocalizado, adaptação dos colaboradores, gestão diferenciada e as superações de problemas de comunicação e divergências culturais.

Além da contribuição para ambiente de projetos, encontramos grande contribuição para as organizações, as quais conseguem, não só ganhos de tempo de deslocamento e de redução de custos em ambientes diversos, como também ganhos no ambiente colaborativo.

Implantar o empreendedorismo dentro das organizações, através de liderança, gestão e ambiente de projetos empreendedores, pode ser a solução para sanar problemas cotidianos e trazer grandes ganhos para ambientes de projetos. Para que a pesquisa possa tomar novos contornos de efetividade, uma pesquisa de campo seria indicada.

Trazendo uma nova visão do ambiente, de acordo com quem o experiencia no dia a dia, teríamos ainda mais conhecimento de possíveis ganhos e perdas, além de maior destaque para colaborar com novos ambientes globais. Óticas diferentes sobre um mesmo espaço podem propor soluções distintas para excluir desperdícios e etapas desnecessárias, além de trazer novas motivações para a equipe. Desse modo, soluções do cotidiano se mesclam à literatura traduzindo-se em ganhos para ambiente de projetos e para organização como todo.

Buscando sempre os ganhos de comunicar de forma ampla para funcionalidade e ganhos dos ambientes e das organizações e gerar equipes mais eficazes e rentáveis, seja em produtividade ou em interação que gera confiança e boas entregas.

6. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Aplicar modelos de comunicação, gestão de pessoas e gestão de conhecimentos, como modelo nos ambientes corporativos e aferir qual trará maior retorno para a organização.

Realizar pesquisas em diversos membros de ambientes de projetos, para que assim se possa verificar de forma ainda mais eficaz os *gaps* de comunicação, gestão e compartilhamento do conhecimento desses ambientes geograficamente distribuídos, denominadas equipes multilocalizadas.

Testar equipes multilocalizadas baseadas em *startups*; uma vez que novos ambientes tendem a ser mais receptivo a novas formas de processos, verificar como essas equipes podem agregar a esses ambientes sem os vícios de processos já existentes.

Por fim, aplicar pesquisas em um maior número de respondentes em ambientes de projetos multilocalizados para entender as dores dentro das organizações, principalmente em ambientes de estrutura nova e novas configurações, como *startups*, para que possamos ver crescimento e formas de configurar ambientes multilocalizados ao longo dos anos.

Verificando de forma mais ampla como a comunicação é vista de acordo com a grande maioria dos membros da equipe, ou todos os envolvidos de mesma equipe para entender em amplitude os efeitos da comunicação e seus reflexos positivos e negativos.

REFERÊNCIAS

- Abrantes, M. Militão (2006). *Estratégias de modelagem de dados longitudinais: uma aplicação em crianças com hidronefrose fetal*, Ufmg.
- Ahlert, Ivan B. & Junior, Eduardo G. Camara (2019). *Patentes – Proteção na lei de propriedade industrial* – Editora Atlas.
- Albinsson, S. (2019). “Sing it out loud! The entrepreneurship of SME opera enterprises in Scandinavia”. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 37, nº 4: 449–71.
- Alexander, D.G. (2016). “Cross-disciplinary collaboration and innovation for engineering and business student teams”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings* 2016.
- Alfaiz, S.K., S.B.A. Karim, e A.M. Alashwal. (2021). “Critical success factors of green building retrofitting ventures in iraq”. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology* 12, nº 1: 12–17.
- Ali, M., Z. Li, M. Haider, S. Khan, e Q. Mohi Ud Din. (2020). “Does humility of project manager affect project success? Confirmation of moderated mediation mechanism”. *Management Research Review* 44, nº 9: 1320–41.
- Allen, R.H., L.B. Aronhime, A.A. Shoukas, e J.C. Wierman. (2003). “Integrating biomedical engineering with entrepreneurship and management: An undergraduate experience”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 8511–17.
- Almeida, F., e J. Simões. (2021). “Leadership challenges in agile environments”. *International Journal of Information Technology Project Management* 12, nº 2: 30–44.
- Amant, K. St (2001). Cultures, computers, and communication: Evaluating models of international online production. *IEEE transactions on professional communication*, 44(4), 291-295.
- Anantatmula, V., & Thomas, M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60–72. Disponível em <https://doi.org/10.1002/pmj.20168> Acesso em abril de 2022.
- Anawati, D., & Craig, A. (2006). Behavioral Adaptation Within Cross-Cultural Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49(1), 44–56. Disponível em <https://doi.org/10.1109/TPC.2006.870459> Acesso em abril de 2022.
- Anderson, A., e S. Ramalingam. (2021) “A socio-technical intervention in bim projects - An experimental study in global virtual teams”. *Journal of Information Technology in Construction* 26: 489–504.
- Andrade, E. C. S.; Lucena Filho, G. J. (2012). O fator chave para o gerenciamento de projeto. *Mundo Project Management*. Curitiba, vol. 8, n.44, p.28-37.

- Antlova, K. (2009). "Using ICT for Knowledge Prospecting and Developing International Entrepreneurship Competencies". *PROCEEDINGS OF THE 9TH INTERNATIONAL CONFERENCE LIBEREC ECONOMIC FORUM 2009*, 23–30.
- Aray, YN. (2018). "Business Models in Social Entrepreneurship: An Approach to Typology Building". *ROSSIISKII ZHURNAL MENEDZHMENTA* 16, n° 2: 253–72.
- Aretoulis, G.N., J. Papathanasiou, e F. Antoniou. (2020). "PROMETHEE-based ranking of project managers based on the five personality traits". *Kybernetes* 49, n° 4: 1083–1102.
- Aritz, J., Walker, R., & Cardon, P. W. (2018). Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination. *Business and Professional Communication Quarterly*, 81(2), 222–243. Disponível em <https://doi.org/10.1177/2329490617723114>. Acesso em abril de 2022.
- Armstrong, D. J., & Cole, P. (1995). Managing distances and differences in geographically distributed work groups.
- Aronhime, L., e J. Wierman. (2005). "Practical entrepreneurship at Johns Hopkins university". *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*, 11399–407.
- Ataei, H., e O.M. Salem. (2016). "Construction regulations and organizational management - A case study of a new course introduction to the civil engineering curriculum". *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings* 2016.
- Baker, G. (2002). The Effects of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making: A Study of Virtual Teams. *Advanced Topics in Information Resources Management*, 2, 333.
- Baker, M., M. Ali, e E. French. (2021). "Leadership Diversity and Its Influence on Equality Initiatives and Performance: Insights for Construction Management". *Journal of Construction Engineering and Management* 147, n° 10.
- Bąk-Grabowska, D., e K. Piwowar-Sulej. (2021) "Professional training in the context of the diversity of workplaces: Project teams and non-standard forms of employment". *International Journal of Human Resources Development and Management* 21, n° 1: 20–34.
- BANZATO, Carlos Roberto; RABECHINI JUNIOR, R.; SILVA, Luciano Ferreira da; VANZ, S. (2020). A influência dos atributos dos stakeholders no sucesso portfólio. *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 20, p. 148-164. Disponível em <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1619>. Acesso em abril de 2022.
- BARCAUI, André Batista & REGO, Marcos Lopez (2019). Fundamentos do gerenciamento de Projetos – Edição 1-editora FGV. – Capítulo I – Histórico e Evolução do Gerenciamento de Projetos
- Barcus, A., & Montibeller, G. (2008). Supporting the allocation of software development work in distributed teams with multi-criteria decision analysis☆. *Omega*, 36(3), 464–475. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.04.013> Acesso em abril de 2022.

- Bassanino, M., Fernando, T., & Wu, K.-C. (2014). Can virtual workspaces enhance team communication and collaboration in design review meetings? *Architectural Engineering and Design Management*, 10(3–4), 200–217. Disponível em <https://doi.org/10.1080/17452007.2013.775102> Acesso em abril de 2022.
- Batta, A., A. Capizzi, J. Fruchte, R. Zuckerman, e D. Moore (2004). “Engenius solutions: Creating an entrepreneurial revolution at RHIT”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 4721–27.
- Bayona, WIN, RYV Loor, ALR Velez, EAV Leon, e MJH Moreira (2018). “LINKING PROJECT: MANAGEMENT MODEL FOR ENTREPRENEUR”. *REVISTA SAN GREGORIO*, n° 24: 68–77.
- Beise, C. M., Niederman, F., & Mattord, H. (2004). IT project managers' perceptions and use of virtual team technologies. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 17(4), 73–88.
- Beise, C., Carte, T. A., Vician, C., & Chidambaram, L. (2010). *A case study of project management practices in virtual settings: Lessons from working in and managing virtual teams*. 41(4), 23.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Beranek, P. M., & Martz, B. (2005). Making virtual teams more effective: Improving relational links. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(5/6), 200–213. Disponível em <https://doi.org/10.1108/13527590510617774>. Acesso em abril de 2022.
- Berglund, K, M Lindgren, e J Packendorff (2020). “The Worthy Human Being as Prosuming Subject: ‘Projectified Selves’ in Emancipatory Project Studies”. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL* 51, n° 4: 367–77.
- Besterfield-Sacre, M., B.L. Golish, L.J. Shuman, H. Wolfe, e P.J. Weilerstein (2003). “The state of assessment of entrepreneur projects”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 10211–22.
- Bhatti, S.H., S.K. Kiyani, S.B. Dust, e R. Zakariya (2021). “The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing”. *International Journal of Managing Projects in Business* 14, n° 4: 982–98.
- Biygautane, M, C Neesham, e KO Al-Yahya (2019). “Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT* 37, n° 1: 192–219.
- Bizarrias, F. S. (2014). O brand love no contexto brasileiro. Um estudo da comparação de escalas de sua mensuração (Doctoral dissertation).
- Bjorvatn, T., & Wald, A. (2019). Complexity as a Driver of Media Choice: A Comparative Study of Domestic and International Teams. *International Journal of Business*

Communication, 232948841987436. Disponível em <https://doi.org/10.1177/2329488419874367> Acesso em abril de 2022.

Borges, J. G., & de Carvalho, M. M. (2015). Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. *Production*, 25(1), 232-253.

Boudreau, J., e H. Anis (2020). “Effect of personality traits in team dynamics and project outcomes in engineering design”. *International Journal of Engineering Education* 36, nº 1: 420–35.

Boudreau, K.J., L.B. Jeppesen, T. Reichstein, e F. Rullani (2021). “Crowdfunding as Donations to Entrepreneurial Firms”. *Research Policy* 50, nº 7.

Brill, J. M., Bishop, M. J., & Walker, A. E. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager: A web-based Delphi study. *Educational technology research and development*, 54(2), 115-140.

BUARQUE DE HOLANDA, A. (1988). Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. *Nova Fronteira, R. Janeiro*, 269-583.

Buckley, B. (2017). “Project team breathes new life into field house”. *ENR (Engineering News-Record)* 278, nº 6: MA19–21.

Bygballe, LE, e A Sward (2019). “Collaborative Project Delivery Models and the Role of Routines in Institutionalizing Partnering”. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL* 50, nº 2: 161–76.

CAMARGO, Robson & RIBAS, Thomaz (2019). 1ª edição - Gestão Ágil de Projetos – Editora Saraiva Uni.

Carlson, L.E., e J.F. Sullivan 2002. “Exploring entrepreneurship through product development: A hands-on approach”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 4363–72.

Carniello, M. F., dos Santos, M. J., Júnior, L. D. C. G., & de Araujo Oliveira, E. A. Q. (2016). Comunicação para o desenvolvimento: considerações para uma construção de interfaces temáticas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 12(4).

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport psychology*, 4(2).

Carvalho, M. M. (2008, July). Communication issues in projects management. In PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology (pp. 1280-1284). IEEE.

Carvalho, M. M.; Rabechini JR., R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3a edição. São Paulo: Atlas S.A.

Carvalho, M. M.; Rabechini Jr, R. (2019) Fundamentos em Gestão de Projetos. Construindo Competências para Gerenciar Projetos. 5a Ed. São Paulo: Editora Atlas.

Chanana, N. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, e2508.

Chang, H. H., Chuang, S.-S., & Chao, S. H. (2011). Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams' performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(3), 305–329. Disponível em <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.532319>. Acesso em abril de 2022.

Chang, JYT, JJ Jiang, G Klein, e ETG Wang (2019). “Enterprise system programs: Goal setting and cooperation in the integration team”. *INFORMATION & MANAGEMENT* 56, nº 6.

Chaves, Lucio Edi & Neto, Fernando H da Silveira & Pech, Gerson & Carneiro, Margareth F dos Santos (2014) 3ª edição – Gerenciamento de comunicação em Projetos - Editora FGV.

Chejarla, K.C., e S. Chatterjee (2021). “GoUNESCO: achieving strategic growth”. *Emerald Emerging Markets Case Studies* 11, nº 2: 1–20.

Chen, C., & Messner, J. I. (2010). A Recommended Practices System for a Global Virtual Engineering Team. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(3), 207–221. Disponível em <https://doi.org/10.3763/aedm.2010.0121> Acesso em abril de 2022.

Chernobaeva, G. (2013). “Marketing Support of Innovative Projects”. *PROCEEDINGS OF THE 8TH EUROPEAN CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP, VOL 2*, 689–97.

Chi, S. P., Chang, Y. Y., & Tsou, C. M. (2012). The effect of team characteristics and communication environment to the virtual team performance. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 10(2), 137. Disponível em <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2012.045731>. Acesso em abril de 2022.

Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS quarterly*, 143-165.

Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information systems journal*, 15(4), 279-306.

Cialdini, Robert B. (2012) *As armas da persuasão: Como influenciar e não se deixar influenciar* – Editora Sextante

Clark, W.A., P. Hriso, e C.A. Turner (2007). “Encouraging student participation in social entrepreneurship opportunities”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*.

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.

Coyle, E.J., L.H. Jamieson, W.C. Oakes, S. Martin, R.J. Steuterman, S.R. Mehta, D.A. Blewett, e M.C. Thursby (2003). “The EPICS entrepreneurship initiative: Combining

engineering and management to improve entrepreneurship education and practice”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 6693–6700.

Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371.

Cramton, C. D., & Orvis, K. L. (2003). Overcoming barriers to information sharing in virtual teams. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 214-230.

Creed, C.J., E.M. Suuberg, e G.P. Crawford (2002). “Engineering entrepreneurship: An example of a paradigm shift in engineering education”. *Journal of Engineering Education* 91, n° 2: 185–95.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.

D’Cruz, C., M. Shaikh, e W. Shaw (2005). “Engineering entrepreneurship courses enhance engineering management program at Florida Tech”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*, 5383–96.

D’Cruz, C., S. Shaikh, e W. Shaw (2007). “Systems engineering entrepreneurship - A unique convergence of the business and engineering realms”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*.

Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>. Acesso em abril de 2022.

Dasí, À., T. Pedersen, L.L. Barakat, e T.R. Alves (2021). “Teams and Project Performance: An Ability, Motivation, and Opportunity Approach”. *Project Management Journal* 52, n° 1: 75–89.

Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Management Review*, 39(4), 51.

Davis, C.E., e R.E. Bolen (2016). “Implementing lean LaunchPad methodology into an engineering professional development course”. *Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE 2016*.

De Holanda, A.B. (1988). Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. *Nova Fronteira, R. Janeiro*, 269-583.

De Toni, A.F., e E. Pessot (2021). “Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study”. *Journal of Business Research* 129: 541–54.

Dean, B.V. (1986). “The project-management approach in the ‘systematic management’ of innovative start-up firms”. *Journal of Business Venturing* 1, n° 2: 149–60.

- Derven, M. (2016). Four drivers to enhance global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage publications.
- Di Muro, P, e JR Turner (2018). “Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: a project perspective”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT* 36, n° 7: 968–79.
- Di Muro, P, L Lecoeuvre, e R Turner (2021). “Ambidextrous strategy and execution in entrepreneurial project-oriented organizations: The case of Pagani supercars”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT* 39, n° 1: 45–58.
- Di Muro, P., e J.R. Turner (2018). “Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: a project perspective”. *International Journal of Project Management* 36, n° 7: 968–79.
- Di Muro, P., L. Lecoeuvre, e R. Turner (2021). “Ambidextrous strategy and execution in entrepreneurial project-oriented organizations: The case of Pagani supercars”. *International Journal of Project Management* 39, n° 1: 45–58.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.
- Drouin, N., Bourgault, M., & Gervais, C. (2010). Effects of organizational support on components of virtual project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 625–641. Disponível em <https://doi.org/10.1108/17538371011076082>. Acesso em abril de 2022.
- Duarte, D. & Snyder, N. (1999) *Mastering Virtual Teams*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Dubé, L., & Paré, G. (2001). Global virtual teams. *Communications of the ACM*, 44(12), 71-73.
- Evans, N. J., & Jarvis, P. A. (1986). The group attitude scale: A measure of attraction to group. *Small Group Behavior*, 17(2), 203-216.
- Farsi, J.Y. (2017) “Academic entrepreneurship readiness in University Of Tehran”. *Iranian Entrepreneurship: Deciphering the Entrepreneurial Ecosystem in Iran and in the Iranian Diaspora*, 139–57.
- Favaloro, T., P.E. Mantey, S.C. Petersen, e J.F. Vesecky (2018). “Preparation of the professional engineer: Outcomes from 20 years of a multidisciplinary and cross-sectoral capstone course”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings* 2018.
- Fernandez, D. B. B., & Jawadi, N. (2015). Virtual R&D project teams: From e-leadership to performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1693-1708.

Fexeus, Henrik (2015) *A arte de ler mentes* – Editora Vozes.

Fiofanova, O.A. (2020). “Startup Management in Social Entrepreneurship: A Strategy for Building Technological Potential and Overcoming of the Trap of the Average Income”. *Studies in Systems, Decision and Control* 282: 3–10.

Fonrouge, C, C Bredillet, e C Fouche (2019). “Entrepreneurship and project management relationships: So far so good? Dialogic conversation and Luhmannian perspective”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS* 12, n° 1: 6–24.

Fonrouge, C., C. Bredillet, e C. Fouché (2019). “Entrepreneurship and project management relationships: So far so good? Dialogic conversation and Luhmannian perspective”. *International Journal of Managing Projects in Business* 12, n° 1: 6–24.

Foresti, N. A. (1990). Contribuição das Revistas Brasileiras de Biblioteconomia e Ciências da Informação enquanto de Fonte de referência para pesquisa. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Gallego, J.S., I. Ortiz-Marcos, e J. Romero Ruiz (2021). “Main challenges during project planning when working with virtual teams”. *Technological Forecasting and Social Change* 162.

Galli, B.J. (2020). “How to Effectively Manage Communication on Project Teams”. *IEEE Engineering Management Review* 48, n° 1: 21–23.

Galli, B.J. (2018). “An Evidence-Based Model of Virtual Team Training and Development”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECT MANAGEMENT* 9, n° 2: 65–79.

Ganis, MR, e M Waszkiewicz (2018). “Digital Communication Tools as a Success Factor of Interdisciplinary Projects”. *PROBLEMY ZARZADZANIA-MANAGEMENT ISSUES* 16, n° 4: 85–96.

Garcia, VMB, CDP Martens, RB Carvalho, e ML Martens (2021). “Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management”. *INNOVATION & MANAGEMENT REVIEW* 18, n° 1: 17–33.

Gartner, W.B. (2019). “A good man is hard to find: project management, entrepreneurship and serendipity”. *International Journal of Managing Projects in Business* 12, n° 1: 114–19.

Gassmann, O., & Zedtwitz, M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R and D Management*, 33(3), 243–262. Disponível em <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00296>. Acesso em abril de 2022

Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

GILLARD, S.; JOHANSEN, J. (2004). Project Management Communication: Systems Approach. *Journal of Information Science*, vol. 30, n.1, p.23-29.

- Godesiabois, J. “Network Analysis In An International Entrepreneurial Environment”. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 8 (2005): 137–64.
- Gonçalves, Marcelo (2019) *Gestão de Projetos – Avaliação e Controle do Desempenho – Amazon*.
- González-Cruz, T.F., D. Botella-Carrubi, e C.M. Martínez-Fuentes (2020). “The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups”. *International Entrepreneurship and Management Journal* 16, n° 3: 1101–21.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management communication quarterly*, 17(3), 425-448.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50(4), 325–333. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>. Acesso em abril de 2022.
- Grosse, C. U. (2002). Managing Communication within Virtual Intercultural Teams. *Business Communication Quarterly*, 65(4), 22–38. Disponível em <https://doi.org/10.1177/108056990206500404>. Acesso em abril de 2022.
- Guo, F. (2018). “Development and application of college innovation and entrepreneurship cloud platform based on big data”. *Proceedings - 2018 International Conference on Virtual Reality and Intelligent Systems, ICVRIS 2018*, 106–10.
- Guo, Z., D’Ambra, J., Turner, T., & Zhang, H. (2009). Improving the Effectiveness of Virtual Teams: A Comparison of Video-Conferencing and Face-to-Face Communication in China. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52(1), 1–16. Disponível em <https://doi.org/10.1109/TPC.2008.2012284>. Acesso em abril de 2022.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. *European business review*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Han, JJ, A Rapoport, e PSW Fong (2020). “Incentive structures in multi-partner project teams”. *ENGINEERING CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL MANAGEMENT* 27, n° 1: 49–65.
- Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 261–276. Disponível em <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2016-0073>. Acesso em abril de 2022.
- Hassell, MD; Cotton, JL.(2017) *COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOR - Volume 73*, Edição 0, pp. 200-208

- Hatfeld, G. W. (1993). A financial planner good communication skills. *The CPA Journal*, 63(6), 71.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), 76-81.
- Hazelwood, V. (2009). "The value in linking entrepreneurship and undergraduate engineering education". *IMETI 2009 - 2nd International Multi-Conference on Engineering and Technological Innovation, Proceedings 3*: 309–11.
- Hecht, M. (1978). "The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction," *Human Commun. Res.*, vol. 4, no. 3, pp. 253–264.
- Heldal, F., E. Sjøvold, e K. Stålsett (2020). "Shared cognition in intercultural teams: collaborating without understanding each other". *Team Performance Management* 26, n° 3: 211–26.
- Henderson, L. S. (2008). The Impact of Project Managers' Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48–59. Disponível em <https://doi.org/10.1002/pmj.20044>. Acesso em abril de 2022.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717–1730. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.012>. Acesso em abril de 2022.
- Henderson, L.S., R.W. Stackman, e R. Lindekilde (2018). "Why cultural intelligence matters on global project teams". *International Journal of Project Management* 36, n° 7: 954–67.
- Hiltz, S. R., & Turoff, M. (1985). Structuring computer-mediated communication systems to avoid information overload. *Communications of the ACM*, 28(7), 680-689.
- Hiltz, S. R., Dufner, D., Holmes, M., & Poole, S. (1991). Distributed group support systems: Social dynamics and design dilemmas. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 1(2), 135-159.
- Hinds, P.J., & Bailey, D.E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organ. Sci.*, 14, 615-632.
- Hollweck, Trista. (2016). Robert K. Yin. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages.. *The Canadian Journal of Program Evaluation*. 10.3138/cjpe.30.1.108.
- Hossain, L., & Zhu, D. (2009). Social networks and coordination performance of distributed software development teams. *The Journal of High Technology Management Research*, 20(1), 52–61. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2009.02.007>. Acesso em abril de 2022.

- Hovde, M. R. (2014). Factors That Enable and Challenge International Engineering Communication: A Case Study of a United States/British Design Team. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(4), 242–265. Disponível em <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2363893>. Acesso em abril de 2022.
- Howe, S., D. Riley, J. Farris, P. Lane, e N. Reinhardt (2007). “Work in progress - Designing for economic empowerment in nicaragua”. *Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE*, T2E22-T2E23.
- Hung, C.-L., Kuo, S.-J., & Dong, T.-P. (2013). The relationship between team communication, structure, and academic R&D performance: Empirical evidence of the national telecommunication program in Taiwan: Taiwan national telecommunication program. *R&D Management*, 43(2), 121–135. Disponível em <https://doi.org/10.1111/radm.12004>. Acesso em abril de 2022.
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader’s guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86–101. Disponível em <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>. Acesso em abril de 2022.
- Imam, H., e M.K. Zaheer (2021). “Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team”. *International Journal of Project Management* 39, n° 5: 463–73.
- Iorio, J., & Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 395–405. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.007>. Acesso em abril de 2022.
- Jaafreh, K.I., e M.M. Abu-Jalil (2020). “The impact of adopting project management pillars (agile) on the success of marketing entrepreneurial products in Jordan”. *Jordan Journal of Business Administration* 16, n° 1: 237–57.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. Disponível em <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>. Acesso em abril de 2022.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information systems research*, 15(3), 250-267.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., & Leidner, D.E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64.
- JOIA, Luis Antonio & SOLER, Alonso Mazini & BERNAT, Gisele Blak & JUNIOR, Roque Rabechini (2013). 3ªedição - Gerenciamento de Riscos em Projetos – Editora FGV.
- Joseph Garcia, A., e S. Mollaoglu (2020). “Individuals’ Capacities to Apply Transferred Knowledge in AEC Project Teams”. *Journal of Construction Engineering and Management* 146, n° 4.

Kampf, C, L Berggreen, e IEEE (2016). “Using the Project Management Course as a Basis for Teaching Entrepreneurship Communication”. *2016 IEEE INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE (IPCC)*.

Kampf, C., e L. Berggreen (2016). “Using the project management course as a basis for teaching entrepreneurship communication”. *IEEE International Professional Communication Conference 2016*.

Kanawattanachai, & Yoo. (2007). The Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance over Time. *MIS Quarterly*, 31(4), 783. Disponível em <https://doi.org/10.2307/25148820>. Acesso em abril de 2022.

Karlsen, J.T., e M.E. Berg (2020). “A study of the influence of project managers’ signature strengths on project team resilience”. *Team Performance Management* 26, n° 3: 247–62.

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40. Disponível em <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>. Acesso em abril de 2022.

Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), 183–194. Disponível em [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0) Acesso em abril de 2022.

KEELING, Ralph & BRANCO, Renato Henrique Ferreira (2019) 4ª edição – Gestão de Projetos uma abordagem global - Editora Saraiva Uni.

Kerlinger, F. N. (1980). Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. Epu.

Kerzner, H. (2015). Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. Traduzido por João Gama Neto e Joyce I. Prado. 11a. edição norte americana. São Paulo: Editora Blücher.

Khan, S., S.H. Bhatti, U. Zaman, e M. Hussain (2020). “Breaking down the success barrier: The Mediating role of absorptive capacity in linking entrepreneurial orientation to IT project success”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science* 14, n° 2: 529–50.

Khosravi, P., A. Rezvani, e N.M. Ashkanasy (2020). “Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects”. *International Journal of Project Management* 38, n° 1: 36–46.

Koch, J., e C.C. Schermuly (2021). “Managing the Crisis: How COVID-19 Demands Interact with Agile Project Management in Predicting Employee Exhaustion”. *British Journal of Management* 32, n° 4: 1265–83.

Kokkonen, A., e A.L. Vaagaasar (2018). “Managing collaborative space in multi-partner projects”. *Construction Management and Economics* 36, n° 2: 83–95.

- Konak, A, e S Kulturel-Konak (2019). “Impact of Online Teamwork Self-Efficacy on Attitudes Toward Teamwork”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECT MANAGEMENT* 10, n° 3: 1–17.
- Koolwijk, J.S.J., C.J. Van Oel, e J.C. Gaviria Moreno (2020). “No-Blame Culture and the Effectiveness of Project-Based Design Teams in the Construction Industry: The Mediating Role of Teamwork”. *Journal of Management in Engineering* 36, n° 4.
- Krahn, J., & Hartment, F. (2006, July). Effective project leadership: A combination of project manager skills and competencies in context. *In biennial meeting of the Project Management Institute Research Conference, Montreal, Canada.*
- Kremer, Gül & Zappe, Sarah. (2004). Teaching entrepreneurial leadership: a project-based approach. T2E/18 - T2E/23 Vol. 1. 10.1109/FIE.2004.1408501.
- Kucharska, W, e J Dabrowski (2016). “Tacit Knowledge Sharing and Personal Branding: How to Derive Innovation From Project Teams?” *PROCEEDINGS OF THE 11TH EUROPEAN CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*, 435–43.
- Kucharska, W, e R Kowalczyk (2016). “Tacit Knowledge Sharing and Creativity: How to Derive Innovation From Project Teams?” *PROCEEDINGS OF THE 11TH EUROPEAN CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*, 444–52.
- Kucharska, W. (2017). “Relationships Between Trust And Collaborative Culture In The Context Of Tacit Knowledge Sharing”. *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT AND INNOVATION* 13, n° 4: 61–78.
- Kussmaul, C., J. Farris, J. Goodrich, S. Howe, e R. Weissbach (2006). “Facilitating entrepreneurship education at Primarily Undergraduate Institutions (PUIS): Proposed functional and temporal models”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings.*
- Lahti, M., e S. Nenonen (2021). “Design science and co-designing of hybrid workplaces”. *Buildings* 11, n° 3.
- Larsen (2004). *Chemical Engineering Progress - Volume 100, Edição 9*, pp. 55-58
- Las Casas, A. L. (2017). *Diferenciação e inovação em marketing*. Saraiva Educação SA.
- Lee-Kelley, L., & Sankey, T. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 26(1), 51–62. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.010>. Acesso em abril de 2022.
- LEME, Elaine (2021). Comunicação no home office: conheça as estratégias e canais. Disponível em <https://blog.wiplay.com.br/home-office-permanente/>. Acesso em abril de 2022.
- Levin, J., Fox, J. A., & Forde, D. R. (2012). *Estatísticas para ciências humanas (11a)*. Pearson Education do Brasil.
- Lewin, K. (1935). Psycho-sociological problems of a minority group. *Character & Personality; A Quarterly for Psychodiagnostic & Allied Studies.*

Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., Härkönen, J., & Mursula, L. A. (2015). Managing barriers of virtual communication in global new product development projects. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 15(4), 277. Disponível em <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2015.073848>. Acesso em abril de 2022.

Lu, Y.-H., T.J. Hacker, C.B. Zoltowski, e J.P. Allebach (2016). “Cross-cohort research experience for project management and leadership development”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings* 2016.

Lumsdaine, E. (2001). “A multidisciplinary approach to teaching invention and entrepreneuring”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 683–92.

Lumseyfai, J. (2020). A Four-Pillared Holistic Model for Improving Performance in Engineering Virtual Project Teams. *Engineering Management Journal*, 32(2), 107-119.

Lumseyfai, J., Holzer, T., Blessner, P., & Olson, B. A. (2019). Best Practices Framework for Enabling High-Performing Virtual Engineering Teams. *IEEE Engineering Management Review*, 47(2), 32–44. Disponível em <https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2916815>. Acesso em abril de 2022.

Maksimova, S.M, e S.S Kuzminykh (2020). “Integration of social entrepreneurship and supply chain management”. *International Journal of Supply Chain Management* 9, nº 3: 550–57.

Makuc, J. (2021). “How to Get Your Teams to Overachieve”. *IEEE Engineering Management Review* 49, nº 1: 14–16.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing-: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora. Porto Alegre, 6ª Edição.

Manata, B, AJ Garcia, S Mollaoglu, e VD Miller (2021). “The effect of commitment differentiation on integrated project delivery team dynamics: The critical roles of goal alignment, communication behaviors, and decision quality”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT* 39, nº 3: 259–69.

Manning, S. (2017). “The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects”. *Research Policy* 46, nº 8: 1399–1415.

Mannix, E. A., Griffith, T., & Neale, M. A. (2002). The phenomenology of conflict in distributed work teams. *Distributed work*, 2002, 213-233.

Marchese, A.J., J.L. Schmalzel, S.A. Mandayam, e T.R. Chandrupatla (1999). “A venture capital fund to encourage entrepreneurship and rapid product development with multidisciplinary teams in the junior engineering clinic”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 417–24.

Marion, TJ, e M Schumacher. “MOVING NEW VENTURE NEW PRODUCT DEVELOPMENT FROM INFORMATION PUSH TO PULL USING WEB 2.0”. *ICED 09 -*

THE 17TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, VOL 3: DESIGN ORGANIZATION AND MANAGEMENT, 2009, 287-+.

Marion, T.J., e MH Meyer. “Organizing to Achieve Modular Architecture Across Different Products”. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT* 65, n° 3 (2018): 404–16.

Marnewick, C., e A.L. Marnewick. “The Demands of Industry 4.0 on Project Teams”. *IEEE Transactions on Engineering Management* 67, n° 3 (2020): 941–49.

Marshall Jr., W.G., M.W. Fountain, S.R. Budd, e P.E. Givens. “The development and implementation of an inter-disciplinary graduate course linking engineering, medical, and business students with university research investigators to develop strategies to commercialize new technologies”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 2004, 3379–93.

Martens, C.D.P., F.J. Machado, M.L. Martens, F.Q.P.D.O.E. Silva, e H.M.R.D. Freitas. “Linking entrepreneurial orientation to project success”. *International Journal of Project Management* 36, n° 2 (2018): 255–66.

Martens, CDP, JM Franklin, LM Mauro, FQPDE Silva, e HMR De Freitas. “Linking entrepreneurial orientation to project success”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT* 36, n° 2 (2018): 255–66.

Martyniuk-Peczek, J., G. Peczek, e O. Martyniuk. “The Housing Pattern and Entrepreneurship in Polish Suburban Landscape”. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 245, n° 8 (2017).

Maruping, L., A. Rai, R. Aljafari, e V. Venkatesh. “Overcoming cross-organizational barriers to success in offshore projects”. *Industrial Management and Data Systems*, 2021.

Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Hung, Y. T. (2003). Because time matters: Temporal coordination in global virtual project teams. *Journal of management information systems*, 19(4), 129-155.

Matthew, W.O., G. Zhang, C.E. Brawner, e T.K. Miller III. “A longitudinal study of retention and grade performance of participants in an engineering entrepreneurs program”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 2003, 11226–44.

Mattox, D.M., e D.D. Mattox. “Student experiences with the financial basis of entrepreneurship”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 2000, 5317–22.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization science*, 11(5), 473-492.

Mazzetto, S. “A practical, multidisciplinary approach for assessing leadership in project management education”. *Journal of Applied Research in Higher Education* 11, n° 1 (2019): 50–65.

Mbiru, J., M.D. Wickham, e D.T. Ayentimi. “Introducing an entrepreneurial project management model”. *Journal of Modern Project Management* 7, n° 4 (2020): 192–212.

Mbiru, J.E., M. Wickham, e D.T. Ayentimi (2021). “Entrepreneurial Project Initiation Processes for Social Enterprises in a Developing Economy Context”. *Journal of Social Entrepreneurship*.

McDonough, E. F., Kahn, K. B., & Griffin, A. (1999). Managing communication in global product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(4), 375–386. Disponível em <https://doi.org/10.1109/17.797960>. Acesso em abril de 2022.

Meltzer, M.B., D. Perez, e R. Gelbard (2021). “Keep it together: Behavioral aspects of teams’ location in enhancing motivation to adopt complex work plans”. *International Journal of Information Technology Project Management* 12, n° 1: 93–105.

Menezes, Luis Cesar de Moura (2018). 4ª edição – Gestão de Projetos - Editora Atlas.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166, 195.

Mishra, G, e RB Unny (2018). “Understanding the Role of Rural Entrepreneurs in Telecentre Sustainability: A Comparative Study of the Akshaya and eSeva Projects in India”. *TECHNOLOGY INNOVATION MANAGEMENT REVIEW* 8, n° 1: 16–23.

MOLENA, A. (2009) A comunicação na gestão de projetos. *Revista Prodam Tecnologia*, vol.3, a.2, p.1-10.

MONTANARO, Domingos (2020) - O sigilo corporativo no home office + pandemia. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/o-sigilo-corporativo-home-office-pandemia-domingo-montanaro/> Acesso em abril de 2022.

Mukhtarova, K.S., A.K. Kozhakhmetova, M. Belgozhakyzy, A. Dosmbek, e A. Barzhaksyyeva. “High-tech entrepreneurship in developing countries: Way to success”. *Academy of Entrepreneurship Journal* 25, n° 1 (2019).

Nunamaker, J. F. (1991). Electronic meeting systems to support group work. *Communications of the ACM*, 34(7), 41-61.

Nyström, C. A., & Asproth, V. (2013). Virtual Teams—Support for Technical Communication? *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 10(1), 64–80. Disponível em <https://doi.org/10.1179/1477963312Z.0000000006>. Acesso em abril de 2022.

O’Connor, GC, e MP Rice. “A Comprehensive Model of Uncertainty Associated with Radical Innovation”. *JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT* 30 (2013): 2–18.

Ochs, J.B., T.W. Watkins, e D. Snyder. “Lessons learned in building cross-disciplinary partnerships in entrepreneurship education through Integrated Product Development (IPD)”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 2003, 7823–33.

Oertig, M., & Buergi, T. (2006). The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 12(1/2), 23–30. Disponível em <https://doi.org/10.1108/13527590610652774>. Acesso em abril de 2022.

Ohland, M.W., S.A. Frillman, G. Zhang, C.E. Brawner, e T.K. Miller III. “The effect of an entrepreneurship program on GPA and retention”. *Journal of Engineering Education* 93, n° 4 (2004): 293–301.

Okudan, G.E., e S.E. Rzasa. “A project-based approach to entrepreneurial leadership education”. *Technovation* 26, n° 2 (2006): 195–210.

Olguin, E, L Valdez, e J Gutierrez. “USE OF THE ‘CHESS’ MODEL OF CHANGE MANAGEMENT FOR THE TEACHING OF ENGINEERING IN THE POST-CONFLICT IN COLOMBIA”. *11TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF EDUCATION, RESEARCH AND INNOVATION (ICERI2018)*, 2018, 5324–34.

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human–computer interaction*, 15(2-3), 139-178.

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249-273.

Pardo-Calvache, C.J., G.A. Salazar-Escobar, G.F. Vargas-Arias, e J.E. Masso-Daza. “Metrics Based on a Risk-Driven Approach to Assess Communication, Cooperation and Coordination in Global Software Development Teams”. *Revista Facultad de Ingenieria* 29, n° 54 (2020).

Patah, L. A., & de Carvalho, M. M. (2012). Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(2), 178-206.

[Patente: conceito, tipos, prazos e características - Significados](#)

Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186–202. Disponível em <https://doi.org/10.1109/TPC.2016.2583319> Acesso em abril de 2022.

Pavel, N., e A. Berg. “Collaborative innovation: A study of creative teamwork in offshore industry and in design education”. *Proceedings of the 16th International Conference on Engineering and Product Design Education: Design Education and Human Technology Relations, E and PDE 2014*, 2014, 314–19.

Pavez, I., H. Gómez, L. Laulié, e V.A. González. “Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust”. *International Journal of Project Management* 39, n° 6 (2021): 697–708.

Peek, L., J. Tobin, J.W. van de Lindt, e A. Andrews. “Getting Interdisciplinary Teams into the Field: Institutional Review Board Preapproval and Multi-Institution Authorization Agreements for Rapid Response Disaster Research”. *Risk Analysis* 41, n° 7 (2021): 1204–12.

Penha, R.; Martens, C. D. P.; Kniess, Claudia Terezinha. Proposta de um modelo computacional para alocação de recursos humanos em múltiplos em projetos de tecnologia da informação. *REVISTA DE GESTÃO E PROJETOS*, v. 10, p. 31-45, 2019. Disponível em <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/14831/7887>. Acesso em abril de 2022

Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*.

PIMENTA, R. B.; LIMA, I. A.; DERGINT, D. E. A. (2005). Comunicação eficaz: competência gerencial estratégica na condução de equipes de projetos. *Revista Gestão Industrial*, v.01, n.03, p.49- 58.

Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.

Pinto, J. “Viewing team selection through a temporal lens”. *Organizational Psychology Review* 7, n° 2 (2017): 171–94.

PMI - Project Management Institute. *Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

Polanyi, M. (1996), *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
Pongratz, HJ. “Of crowds and talents: discursive constructions of global online labour”. *NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT* 33, n° 1 (2018): 58–73.

Ports, K., C. D’Cruz, M. Shaikh, e C. Fausnaugh (2005). “Senior design project commercialization and entrepreneurship”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*, 12567–81.

POTSCH, F.; ANDRADE, A. (2009). Comunicação em projetos: como superar a visão mecanicista. *Maintrends Comunicação em Projetos*. Rio de Janeiro. Disponível em Acesso em: 26 jul. 2015.

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.

Pozin, M. A. A., Nawi, M. N. M., & Romle, A. R. (2016). *Effectiveness of Virtual Team for Improving Communication Breakdown in IBS Project Delivery Process*. 5(4), 11.

Precup, L., O’Sullivan, D., Cormican, K., & Dooley, L. (2006). Virtual team environment for collaborative research projects. *International Journal of Innovation and Learning*, 3(1), 77. Disponível em <https://doi.org/10.1504/IJIL.2006.008181>. Acesso em abril de 2022

Räkers, M & Rosenkranz, C. (2009). "Efficient communication in financial data warehousing projects - Insights from a multiple case study" *ECIS 2008 Proceedings*. 15

Ramachandran, R.P., A.J. Marchese, R. Ordonez, C. Sun, E. Constans, J.L. Schmalzel, H.L. Newell, H. Benavidez, e J. Haynes. “Integration of multidisciplinary design and technical communication: An inexorable link”. *International Journal of Engineering Education* 18, n° 1 (2002): 32–38.

- Ray, A, CA Reilly, J Tirrell, e IEEE. “Extended Abstract: Revisioning Academic Entrepreneurship at a Public Regional Comprehensive University in North Carolina”. *2016 IEEE INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE (IPCC)*, 2016.
- Reese, D, V Rieger, e A Engelen. “Should competencies be broadly shared in new ventures’ founding teams?” *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL*, [s.d.].
- Reese, D., V. Rieger, e A. Engelen. “Should competencies be broadly shared in new ventures’ founding teams?” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2020.
- Ren, X., Z. Yan, Z. Wang, e J. He. “Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective”. *Management Decision* 58, n° 5 (2020): 844–63.
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Bido, D., da Silva, D., & Ringle, C. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2).
- Rogers, P.S., L.A. Pawlik, e B.L. Shwom. “Formal Communications’ Role in Knowledge Work: Evidence From Projects”. *Journal of Business and Technical Communication* 34, n° 2 (2020): 115–56.
- Roldan, M., A. Osland, M. Solt, e B.V. Dean. “Description and assessment of a business plan competition and new venture fair at San José state university”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 2004, 2819–31.
- Russo, R. de F. S. M., & Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A Systematic Review of Literature. *Procedia Computer Science*, 55, 1123–1132. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.081>. Acesso em abril de 2022
- Sabahi, S., e M.M. Parast. “The impact of entrepreneurship orientation on project performance: A machine learning approach”. *International Journal of Production Economics* 226 (2020).
- Sajid, M, S Zaidi, SUL Haq, MA Chughtai, e A Ahmed. “Linking entrepreneurial orientation to project success in construction projects”. *JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT* 6, n° 2 (2021): 61–72.
- Sami Ur Rehman, M., M.T. Shafiq, e M. Afzal. “Impact of COVID-19 on project performance in the UAE construction industry”. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 2021.
- Santana, Leia – 2018-<https://www.conteudoinboundmarketing.com.br/ruidos-de-comunicacao>
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273–310. Disponível em <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280109>. Acesso em abril de 2022.

Schmidtner, M., C. Doering, e H. Timinger. “Agile Working during COVID-19 Pandemic”. *IEEE Engineering Management Review* 49, nº 2 (2021): 18–32.

Scott-Young, C.M., M. Georgy, e A. Grisinger. “Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda”. *International Journal of Project Management* 37, nº 4 (2019): 565–81.

Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of services marketing*, 13(2), 151-170.

Shaw, M. E., Robbin, R., & Belser, J. R. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M. Books.

Shrestha, PP, KK Shrestha, e HB Zeleke. “Probability of change orders and the effect on cost and schedule for new public school buildings”. *ENGINEERING CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL MANAGEMENT* 26, nº 6 (2019): 1087–1104.

Silva, Anielson & Godoi, Christiane & Bandeira de Mello, Rodrigo. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*.book.

Silveira, Jarbas A.N. & Cavalcanti, Francisco Rodrigo P.-2016 – *Fundamentos da Gestão de Projetos* - Editora Atlas.

SOAP apresentações profissionais (2020). Disponível em <https://soap.com.br/blog/ruidos-na-comunicacao>. Acesso em abril de 2022

Soares, F.O., M.J. Sepúlveda, S. Monteiro, R.M. Lima, e J. Dinis-Carvalho. “An integrated project of entrepreneurship and innovation in engineering education”. *Mechatronics* 23, nº 8 (2013): 987–96.

Sosa, M. E., Eppinger, S. D., Pich, M., McKendrick, D. G., & Stout, S. K. (2002). Factors that influence technical communication in distributed product development: An empirical study in the telecommunications industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 45–58. Disponível em <https://doi.org/10.1109/17.985747>. Acesso em abril de 2022

SPOSITO, L.; SCAFUTO, I. C. PROTAGONISMO DO GERENTE DE PROJETOS EM DEMANDAS INSTITUCIONAIS CARACTERIZADAS POR ALTA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. *REVISTA DE GESTÃO E PROJETOS*, v. 10, p. 07- 18, 2019. Disponível em <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11187/6642>. Acesso em abril de 2022

Suchan, J., & Hayzak, G. (2001). The communication characteristics of virtual teams: A case study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(3), 174–186. Disponível em <https://doi.org/10.1109/47.946463>. Acesso em abril de 2022

- Tabassi, AA, A Abdullah, e DJ Bryde. “Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry”. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL* 50, n° 1 (2019): 101–14.
- Tabatabaei, M. “Global perceptions of teams in project management”. *International Journal of Information Technology Project Management* 11, n° 2 (2020): 15–22.
- Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro (2008). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Bookman. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Thamhain, H. (2012). The changing role of team leadership in multinational project environments. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 4-38.
- Thamhain, H. (2013). Building a Collaborative Climate for Multinational Projects, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 74,316-328.
- Thiry, R. A. (1977). Relationship of communication satisfaction to need fulfillment among Kansas nurses (Doctoral dissertation, University of Kansas, 1977). *Dissertation Abstracts International*, 38, 3131B.
- Thiry-Cherques, Hermano Roberto & PIMENTA, Roberto da Costa – 2013 – *Gestão de Projetos – Série Gestão*.
- Thoha, N., e I.M.N. Wahyu Avandana. “Project Managers’ Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance”. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities* 28, n° 2 (2020): 803–16.
- Tian, M., e L. Peng. “Analysis of the feature small-town origins and scope in the period of transition”. *Proceedings of 22nd International Conference on Advancement of Construction Management and Real Estate, CRIOCM 2017*, 2019, 780–89.
- Titov, S., A. Birukov, e E. Vichodtseva. “Organizational culture and project management in India and Russia in the context of binational projects”. *TEM Journal* 9, n° 2 (2020): 601–5.
- Titov, S., E. Nikulchev, I. Brikoshina, e A. Suetin. “Client communications and quality satisfaction in project-based company”. *Quality - Access to Success* 21, n° 174 (2020): 68–71.
- Todt, G, M Weiss, e M Hoegl. “Leading Through Innovation Project Setbacks: How Authentic Leaders Keep Their Innovators Resilient”. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL* 50, n° 4 (2019): 409–17.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29.
- Townsend, R., e M. Gershon. “Attaining Successful Construction Project Execution through Personnel and Communication”. *Journal of Construction Engineering and Management* 146, n° 9 (2020).

Tsai, M.-H., e S.-R. Huang. “Team efficiency estimation for construction process considering the collaborative behaviors”. *Journal of Applied Science and Engineering* 23, n° 1 (2020): 79–92.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

Unutmaz Durmuşoğlu, Z.D. “Assessment of techno-entrepreneurship projects by using Analytical Hierarchy Process (AHP)”. *Technology in Society* 54 (2018): 41–46.

VanKleeck, D., K. Karwowski, T. Phalen, G. Moran, C. Wright, J. Hennessey, e C. Fred Higgs. “The challenges of developing engineering management and leadership curriculum for students planning RIPE careers”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*, 2019.

Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>. Acesso em abril de 2022

Vnouckova, L. “Criteria of Innovativeness and Creativity in Start-Ups and Innovative Entrepreneurship”. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY-KVALITA INOVACIA PROSPERITA* 22, n° 1 (2018): 27–43.

Vnoučková, L. “Criteria of innovativeness and creativity in start-ups and innovative entrepreneurship”. *Quality Innovation Prosperity* 22, n° 1 (2018): 27–43.

Walker, D., e B. Lloyd-Walker. “The future of the management of projects in the 2030s”. *International Journal of Managing Projects in Business* 12, n° 2 (2019): 242–66.

Walsh, S., e T. Miller. “The engineering entrepreneurs program (EEP) Portal: A new tool for improving entrepreneurship pedagogy”. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*, 2006.

Warren, T. L. (1998, September). National cultures in international communication. In *IPCC 98. Contemporary Renaissance: Changing the Way we Communicate. Proceedings 1998 IEEE International Professional Communication Conference (Cat. No. 98CH36332)* (Vol. 2, pp. 305-312). IEEE.

Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2002). Discontinuities and continuities: A new way to understand virtual work. *Information Technology & People*.

Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: Identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41–62. Disponível em <https://doi.org/10.1080/09585190701763883>. Acesso em abril de 2022

Weilerstein, P., F. Ruiz, e M. Gorman. “The NCIIA: Turning students into inventors and entrepreneurs”. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 1999, 5065–73.

Weimann, P., Pollock, M., Scott, E., & Brown, I. (2013). Enhancing Team Performance Through Tool Use: How Critical Technology-Related Issues Influence the Performance of Virtual Project Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(4), 332–353. Disponível em <https://doi.org/10.1109/TPC.2013.2287571>. Acesso em abril de 2022

Weinkauff, K., & Hoegl, M. (2002). Team leadership activities in different project phases. *Team Performance Management: An International Journal*.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.

Williams, R.A. “Cybernetics of Conflict within Multi-Partner Technology and Software Engineering Programmes”. *IEEE Access* 8 (2020): 94994–18.

Wisniewski, E, L Hirshfield, e IEEE. “Teaching Entrepreneurial Communication in a Chemical Engineering Product Design Capstone Course”. *2016 IEEE INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE (IPCC)*, 2016.

Wlzlak, P.G., & Johansson, G. (2014). R&D in Sweden and manufacturing in China: A study of communication challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(2), 258–278. Disponível em <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2013-0128>. Acesso em abril de 2022

Wu, T. “Digital project management: rapid changes define new working environments”. *Journal of Business Strategy*, 2021.

Wu, T., e Z. Zhu. “The chief project officer: a new executive role for turbulent times”. *Journal of Business Strategy* 42, n° 4 (2020): 249–56. Disponível em www.normaslegais.com.br/guia/clientes/direito-a-informacao.htm. Acesso em abril de 2022

Yang, Y, GN Kuria, e DX Gu. “Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate’s Work Outcomes in Project Teams”. *ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL* 32, n° 3 (2020): 152–65.

Yang, Y., G.N. Kuria, e D.-X. Gu. “Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate’s Work Outcomes in Project Teams”. *EMJ - Engineering Management Journal* 32, n° 3 (2020): 152–65.

Yu, M., A.L. Vaagaasar, R. Müller, L. Wang, e F. Zhu. “Empowerment: The key to horizontal leadership in projects”. *International Journal of Project Management* 36, n° 7 (2018): 992–1006.

Zhu, F., L. Wang, M. Yu, R. Müller, e X. Sun. “Transformational leadership and project team members’ silence: the mediating role of feeling trusted”. *International Journal of Managing Projects in Business* 12, n° 4 (2019): 845–68.

Zillmann, D. & Cantor, J., R. (1977). Affective Responses to the Emotions of a Protagonist. *Journal of Experimental*.

Zuofa, T., & Ochieng, E. G. (2017). Working separately but together: Appraising virtual project team challenges. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(5/6), 227–242. Disponível em <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0030>. Acesso em abril de 2022

Zwikael, O, e JR Meredith. “The role of organizational climate in setting project goals”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT* 39, n° 12 (2019): 1281–94.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A) Instruções para o entrevistador:

Os projetos implantados proporcionam a promoção de mudanças nas empresas. No entanto, geralmente há mais projetos para serem implantados do que recursos disponíveis em uma empresa, o que leva ao processo de priorização por meio de escolhas que precisam ser feitas dentro de um portfólio de projetos adequado. Essas escolhas podem ser feitas ou não por meio de métodos de priorização de projetos. Para que essas escolhas sejam feitas é necessário o apoio de um patrocinador, que é quem dará suporte no processo de priorização de projetos. Neste contexto, o objetivo da entrevista é conhecer, a partir da experiência do entrevistado, os processos de priorização de projetos, a participação do patrocinador e os atributos que podem favorecer ou não o patrocinador nesse processo.

Pesquisadora: Marianna Esteves Nascimento

Professor Orientador: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior

B) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?

Nome:

Data da entrevista:

Local: Google Meet

Duração da entrevista:

Cargo:

Formação:

Experiência:

- Quando? Entre os meses de Setembro e Outubro de 2022
- Onde? Google Meet
- Quanto tempo? Até 60min.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada.

C) Categorias iniciais

Categorias / Conceitos	Descrição	Autores
Priorização de Projetos	A classificação de projetos a partir de um conjunto de critérios sem exceder os recursos disponíveis.	Turner, 2009
Patrocinador	Pessoa ou grupo, com um envolvimento ativo, que fornece os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio, e é responsável pelo sucesso do mesmo. Dentre suas funções está a definição de prioridade do projeto de forma individual ou por conselho.	Englund, Bocero e Bass, 2007; PMI, 2017b; Kerzner, 2009
Estilos de Gerenciamento	São hábitos aprendidos, modo de pensar e comportar-se que geram um conjunto de ações e caracterizam atributos individuais.	Driver, Brousseau e Hunsaker, 1998; Lewis, Welsh, Dehler, Green e Welsh, 2002

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Empresa:
2. Entrevistado (s):
3. Entrevistador: Marianna Esteves Nascimento
Orientador: Roque Rabechini Junior

4. Seções da entrevista:

- () *Background* do entrevistado
- () Itens que quero verificar
- () validação dos itens percebidos
- () Comentários finais

5. Introdução da entrevista:

Você foi selecionado para essa entrevista porque estamos fazendo um estudo sobre a influência dos estilos de gerenciamento do patrocinador no processo de priorização de projetos de sistemas de informação.

Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente, caso seja de seu interesse. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para os senhores para que sejam avaliadas e validadas.

6. Itens a serem tratados na entrevista:

- a) Identificar na literatura o que tem sido estudado sobre as equipes multilocalizadas de projetos;
- b) Identificar as barreiras de comunicação em ambientes de projetos;

- c) Apresentar os efeitos da comunicação nos ambientes de projetos cujas equipes são multilocalizadas e como podem estar ligadas a gestão de equipes e compartilhamento do conhecimento.

7. Questões possíveis para cada item:

Questões	Autor
1. Ambientes multilocalizados trazem novas formatações de trabalho, como colaboram para os ambientes de projetos?	(Thamhain,2012)
2. Quais os diferenciais que o ambiente multi localizado exige da liderança e dos sistemas de pessoal, levando em consideração culturas, comunicação, e colaboração?	(Thamhain, 2013)
3. Como a comunicação em um ambiente de projetos multilocalizado afeta diretamente no desempenho do projeto?	(Wisniewski & Hirshfield, 2016)
4. Como a comunicação em ambientes de projetos pode facilitar a interação de uma equipe multilocalizada?	(Hovde, 2014)
5. Qual a importância do papel do gestor nos conflitos do ambiente de projetos multilocalizado?	Rabechini (2007)
6. A alta hierarquia empresarial é um facilitador de conflitos dos ambientes multilocalizados?	(Thamhain, 2013)
7. Gerar confiança entre os membros de projetos de um ambiente multilocalizado pode ser visto como ponto de transformação?	(VanKleeck et. al, 2019)
8. Como enxergam a comunicação em equipes multilocalizadas de projetos?	(Hinds, Mortensen (2005), Hinds, Bailey (2003) e Calefato, Lanubile (2010))
9. Quais melhorias de comunicação poderiam ajudar a melhorar o ambiente de projetos multilocalizado?	(Hinds, Mortensen (2005), Hinds, Bailey (2003) e Calefato, Lanubile (2010))
10. Consideram o desempenho de equipes multilocalizadas inferior ou superior ao de equipes de projetos localizadas?	(Hinds, Bailey ,2003)
11. A comunicação efetiva pode levar ao sucesso ou fracasso do projeto em ambientes multilocalizados?	(Carvalho & Rabechini Jr., 2019; Kerzner, 2015)

12. Em um ambiente de Projetos quais subsídios poderiam mitigar as barreiras de comunicação?	Questões elaboradas pelo autor 2022
13. Quais Principais desafios a serem considerados em ambientes de equipes multilocalizadas?	Questões elaboradas pelo autor 2022
14. Qual importância do papel do gestor/lider em um ambiente de projetos multilocalizado?	Questões elaboradas pelo autor 2022
15. Qual seria sua colaboração pessoal para um ambiente de projetos multilocalizado?	Questões elaboradas pelo autor 2022
16. Pergunta livre, algo a acrescentar?	Questões elaboradas pelo autor 2022

7.1 Observações durante a entrevista:

8. Anotações após a entrevista:

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa sob o título “**OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES MULTILocalizadas DE PROJETOS**”, sob a responsabilidade da pesquisadora **Marianna Esteves Nascimento**, orientada por **Roque Rabechini Junior** a qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura sobre OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES MULTILocalizadas DE PROJETOS, e sua entrevista, para entender como as metodologias são influenciadas neste processo. A dissertação mencionada é requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos, do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos (PPGP) na Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista presencial ou virtual com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema embasado em seu histórico profissional. A entrevista tem uma previsão de duração de até 1 hora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr (a) participar estará contribuindo para um melhor entendimento sobre as decisões a respeito da pesquisa elaborada.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no telefone (11) 983721684.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___/___/2022

Assinatura do participante

Marianna K.

Assinatura do Pesquisador Responsável