

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

**A RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS PESSOAS EM PAPEL DE GESTÃO  
EM EQUIPES LOCAIS E GEOGRAFICAMENTE DISPERSAS DE PROJETOS**

**ELIDA CRISTINA DIAS CALHEIRA**

**São Paulo**

**2023**

ELIDA CRISTINA DIAS CALHEIRA

**A RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS PESSOAS EM PAPEL DE GESTÃO  
EM EQUIPES LOCAIS E GEOGRAFICAMENTE DISPERSAS DE PROJETOS**

**THE RELATIONSHIP OF COMMUNICATION BETWEEN PEOPLE IN  
MANAGEMENT ROLES IN LOCAL AND GEOGRAPHICALLY DISPERSED  
PROJECT TEAMS**

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.**

Orientador: Prof. Dr. Renato Penha

**São Paulo**

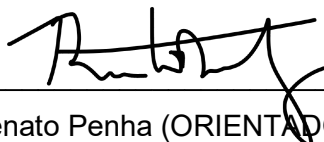
**2023**

**DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

ELIDA CRISTINA DIAS CALHEIRA

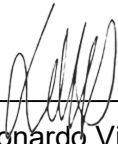
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 20 de dezembro de 2023.



---

Prof. Dr. Renato Penha (ORIENTADOR)



---

Prof. Dr. Leonardo Vils (UNINOVE)



---

Profa. Dra. Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos (UESPI)

Calheira, Elida Cristina Dias.

A relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas de projetos. / Elida Cristina Dias Calheira. 2023.

85 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. Renato Penha.

1. Comunicação. 2. Equipe. 3. Gerenciamento de projetos. 4. Gestão de projetos 5. Equipe de projetos. 6. Barreiras da comunicação. 7. Comunicação de uma organização. 8. Equipes geograficamente dispersas. 9. Relação da comunicação.

I. Penha, Renato. II. Título.

CDU 658.012.2

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)”

“This study was carried out with the support of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - Brazil (CAPES)”

## AGRADECIMENTO

Primeiramente, à Deus.

Às minhas filhas Júlia e Bruna, motivos do meu viver.

Ao meu esposo, Anderson, que soube entender os momentos que eu estava ausente e sempre me deu apoio e suporte para concluir este desafio.

À minha mãe, Sônia, pelo apoio incondicional.

À minha irmã, Érika, por sempre me apoiar e por ser um exemplo de garra e superação.

Ao meu orientador Dr. Renato Penha, pelas valiosas contribuições e por todo apoio desprendido durante todo este o processo.

Aos colegas que conheci durante o mestrado, que se tornaram grandes parceiros de discussão e ideias.

Aos amigos, que incentivaram a atingir esse objetivo de conclusão de mestrado.

À Universidade Nove de Julho - UNINOVE, por me proporcionar a oportunidade de participar de um programa de pós-graduação de excelência e reconhecimento, cujos professores não medem esforço para transmitir o conhecimento e experiência aos mestrandos e doutorandos.

## RESUMO

Dentro das organizações, a comunicação tem como objetivo transmitir a informação relevante de maneira segura, por meio de comunicados e instruções, acompanhamento de trabalhos e delegação de tarefas. Apesar disso, em um contexto de projetos, os membros das equipes muitas vezes não conseguem se comunicar e compartilhar conhecimento de forma eficaz, sendo tais tarefas responsabilidade da pessoa em papel de gestão, que visam, de certo modo, manter a comunicação regular entre todas as partes interessadas. Desse modo, as pessoas em papel de gestão de projetos contribuem para que as expectativas das partes interessadas sejam compreendidas, atendidas e compartilhadas como um todo. Assim, alguns elementos influenciam a comunicação de uma organização, gerando efeitos positivos e/ou negativos nas equipes de projetos. Como destaque dessa relação, a comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos ocorre em virtude da competência de cada indivíduo, que empregam alguns procedimentos para se manter uma boa comunicação com os membros da equipe. No decorrer desse processo, tanto as pessoas em papel de gestão como os indivíduos de uma equipe de projetos enfrentam determinadas barreiras, e para minimizarem esse cenário, podem utilizar determinados métodos para que as equipes de projetos, tanto locais como geograficamente dispersas, possam se comunicar da melhor maneira possível durante todo o ciclo de vida do projeto. Nesse contexto, o objetivo dessa dissertação foi descrever a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas. Para alcançar o objetivo, esta pesquisa foi desenvolvida em duas fases. Na primeira fase foi realizada uma revisão sistemática da literatura com um *corpus* de pesquisa com 122 artigos, onde foi possível identificar como a comunicação ocorre em um ambiente de projetos. Como resultado, foram identificadas quatro categorias que contribuem na relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos: Competências para a comunicação em ambiente de projetos, Estratégias da Comunicação, Comunicação em equipes geograficamente dispersas e Barreiras da Comunicação. Diante de tais categorias, foi possível apresentar os fatores associados da relação e os respectivos impactos nas organizações. Na segunda fase foi realizada uma pesquisa de campo com a realização de entrevistas semiestruturadas com o objetivo de validar fatores associados da relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos e os respectivos impactos nas organizações. Assim, a partir dos resultados e informações das experiências mapeadas dos entrevistados, pretendeu-se analisar a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos, tanto das equipes locais como geograficamente dispersas. Em relação às contribuições práticas, destacam-se as variações significativas da maneira como ocorre a comunicação entre pessoas em papel de gestão e equipes de projetos conforme o contexto em que se insere. Em se tratando das contribuições teóricas, os resultados obtidos a partir da revisão sistemática de literatura confrontados com a pesquisa empírica permitirão avançar as discussões sobre o fenômeno de comunicação e a equipe de projetos. Esta pesquisa está alinhada a linha de pesquisa 2 “Gerenciamento de Projetos”, vinculado ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE. A presente dissertação também está alinhada com outras pesquisas de seu orientador vinculadas ao projeto-eixo “Projetos Ágeis e Híbridos”.

**Palavras-Chave:** Comunicação, Equipe, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Projetos, Equipe de Projetos, Barreiras da Comunicação, Comunicação de uma Organização, Equipes Geograficamente Dispersas, Relação da Comunicação.

## ABSTRACT

Within organizations, communication aims to transmit relevant information in a secure manner, through communications and instructions, monitoring of work and delegation of tasks. Despite this, in a project context, team members are often unable to communicate and share knowledge effectively, and such tasks are the responsibility of the person in the management role, which aims, in a way, to maintain regular communication between all stakeholders. In this way, people in a project management role contribute to the expectations of stakeholders being understood, met, and shared as a whole. Thus, some elements can influence the aspect of an organization's communication that can occur, which can cause positive and/or negative effects on project teams. As a highlight of this relationship, the communication between the people in the management role and the project team occurs due to the competence of each individual, who employ some procedures to maintain good communication with the team members. During this process, both people in management roles and individuals on a project team face certain barriers, and to minimize this scenario, they can use certain methods so that project teams, both local and geographically dispersed, can communicate in the best possible way throughout the project lifecycle. In this context, the aim of this dissertation was to describe the relationship of communication between people in management roles and the local and geographically dispersed project team. To achieve the objective, this research was developed in two phases. In the first phase, a systematic review of the literature was carried out with a research corpus with 122 articles, where it was possible to identify how communication occurs in a project environment. As a result, four categories were identified that contribute to the communication relationship between people in management roles and the project team: Competencies for communication in a project environment, Communication Strategies, Communication in geographically dispersed teams and Communication Barriers. In view of these categories, it was possible to present the associated factors of the relationship and the respective impacts on organizations. In the second phase, field research was carried out with semi-structured interviews to validate factors associated with the relationship of communication between people in management roles and the project team and the respective impacts on organizations. Thus, based on the results and information from the mapped experiences of the interviewees, it was intended to analyze the relationship of communication between people in management roles and the project team, both from local and geographically dispersed teams. In relation to practical contributions, we highlight the significant variations in the way communication occurs between people in management roles and project teams according to the context in which it is inserted. In terms of theoretical contributions, the results obtained from the systematic literature review compared with empirical research will allow the discussions on the communication phenomenon and the project team to advance. This research is aligned with research line 2 "Project Management", linked to the Graduate Program in Project Management – PPGP UNINOVE. This dissertation is also aligned with other research of his advisor linked to the axis project "Agile and Hybrid Projects".

**Keywords:** Communication, Team, Project Management, Project Management, Project Team, Communication Barriers, Communication of an Organization, Geographically Dispersed Teams, Communication Relationship.



## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

MTIC – MEIOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

RSL – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Critérios de Inclusão e Exclusão

Tabela 2 - Autores de maior destaque

Tabela 3 - Relação dos periódicos do portfólio

Tabela 4 - Principais Categorias

Tabela 5 - Estratégias da Comunicação

Tabela 6 - Barreiras da Comunicação

Tabela 7 - Relação entre a comunicação e a equipe de projetos

Tabela 8 - Identificação dos entrevistados

Tabela 9 - Como a comunicação ocorre entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Etapas da Pesquisa

Figura 2 - Resultados da pesquisa nas fontes de dados

Figura 3 - Evolução da produção literária sobre o tema

Figura 4 - Competências para a comunicação em ambiente de projetos

Figura 5 - Estratégias da Comunicação

Figura 6 - Impressões dos entrevistados sobre as estratégias de comunicação, utilizadas pelas pessoas em papel de gestão em equipes geograficamente dispersas

Figura 7 - Barreiras da Comunicação

Figura 8 - Impressões dos entrevistados sobre as barreiras da comunicação em equipes geograficamente dispersas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	20
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1	COMUNICAÇÃO .....	23
2.2	COMUNICAÇÃO E A RELAÇÃO COM A EQUIPE DE PROJETOS LOCAIS E GEOGRAFICAMENTE DISPERSAS .....	25
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA</b> .....	27
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	28
<b>3.1.1</b>	<b>Procedimentos da Revisão Sistemática de Literatura</b> .....	28
<b>3.1.2</b>	<b>Procedimentos da pesquisa de campo</b> .....	30
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	32
4.1	RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	32
<b>4.1.1</b>	<b>Análise e discussão das categorias encontradas</b> .....	34
<b>4.1.2</b>	<b>Competências para a comunicação em ambiente de projetos</b> .....	35
<b>4.1.3</b>	<b>Estratégias da Comunicação</b> .....	38
<b>4.1.4</b>	<b>Comunicação em equipes geograficamente dispersas</b> .....	43
<b>4.1.5</b>	<b>Barreiras da Comunicação</b> .....	44
4.2	A COMUNICAÇÃO E A EQUIPE DE PROJETOS .....	49
4.3	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....	52
4.4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	52
<b>4.4.1</b>	<b>Competências para a comunicação em ambiente de projetos</b> .....	53
<b>4.4.2</b>	<b>Estratégia da Comunicação</b> .....	56
<b>4.4.3</b>	<b>Barreiras da Comunicação</b> .....	61
4.5	FECHAMENTO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	66
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	70
5.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS .....	72
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA .....	72

5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	73
5.4	SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS.....	73
	<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação, conforme descrito por Shannon e Weaver em seu modelo de 1949, é um processo que envolve a transmissão de informações de uma fonte para um destino por meio de um canal, o qual privilegia a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos. No entanto, essa abordagem trata-se apenas da troca e do entendimento de mensagens, pois no que tange a comunicação humana, seria necessário a inclusão de elementos de origem psicológica, sociológica e contextual (Marchiori, 2010).

Em relação às mensagens oriundas da comunicação, Berlo (2003) aponta que os aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura dos elementos como emissor e receptor, o que reforça a importância da interpretação, decodificação e geração de significado, entendendo-as como um processo de avaliação das informações recebidas. Na mesma linha, Maximiano (2007) traz a comunicação em duas vertentes: a comunicação entre pessoas e a comunicação como o mecanismo de integração nas organizações. Nesse contexto, a comunicação passa, portanto, a ser vista como um fator determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho de pessoas em suas atividades rotineiras (Marchiori, 2010).

Na comunicação inserida no contexto de gerenciamento de projetos, o emissor se refere à pessoa responsável por iniciar e utilizar a comunicação relacionada ao projeto (Berlo, 2003). O emissor nesse caso é aquela pessoa que envia a mensagem, seja ela uma informação, solicitação, atualização ou qualquer outra forma de comunicação relevante para o projeto. Já o receptor se refere à pessoa ou entidade que recebe uma comunicação relacionada ao projeto, como a equipe do projeto, que é composta pelos membros individuais que trabalham ativamente na execução das tarefas e atividades do projeto (Maximiano, 2007). Como receptores, a equipe do projeto recebe comunicações e informações de várias fontes, incluindo pessoas em papel de gestão de projeto que envia instruções, diretrizes, *feedback* e atualizações para a equipe do projeto (Berlo, 2003).

Para Luis Neto (2020), o processo de comunicar está relacionado com a capacidade de troca de informações precisas, apropriadas e relevantes, de uma fonte para outra, em diferentes contextos, utilizando métodos adequados. Desse modo, podendo ser visto como uma *hard* ou *soft skill*. O autor considera que as *hard skills* estão relacionadas ao conhecimento de processos, procedimentos, ferramentas e técnicas e que as *soft skills* estão relacionadas às características

peçoais e atitude do agente de transformação. Em seu trabalho, Luis Neto (2020) considera explorar com mais profundidade as *soft hard sides* das competências do agente de transformação, pois diversas competências apresentavam ambas as características (*soft skills* e *hard skills*). Por esse motivo torna-se importante entender como o peso das competências variam de acordo com as diversas formas de comunicação de gerenciamento de projetos em diferentes contextos das empresas ou dos projetos priorizados.

Para Sicotte e Delerue (2021), a comunicação é um elemento-chave na estratégia das organizações, pois permite que elas se comuniquem de forma clara e eficaz com seus *stakeholders*, incluindo clientes, funcionários, investidores e outros parceiros de negócios. Na mesma pesquisa, as autoras enfatizam que a comunicação aplicada estrategicamente é fundamental para o desempenho dos projetos, pois ajuda a construir e manter relacionamentos de confiança, a gerenciar crises e a alcançar objetivos de longo prazo.

A comunicação estratégica envolve o uso de diferentes canais e técnicas de comunicação para alcançar os objetivos de negócios da organização (Hoegl *et al.*, 2003). Isso inclui desde a comunicação interna, que visa manter os funcionários informados e motivados, até a comunicação externa, que visa promover a imagem da empresa e fortalecer sua marca no mercado. Além disso, a comunicação estratégica deve ser planejada e coordenada para ser eficaz (Han *et al.*, 2017). Isso envolve a definição de objetivos claros, a identificação dos públicos-alvo, o desenvolvimento de mensagens-chave e a seleção dos canais mais apropriados para transmitir essas mensagens (Sicotte & Delerue, 2021).

No gerenciamento de projetos, faz-se necessário o emprego de estratégias de comunicação eficazes para alcançar um determinado objetivo, pois a comunicação é um fator chave na determinação do sucesso ou fracasso de um projeto (Galli, 2020). Por isso, entender alguns tipos de comunicação, ajuda a conectar as diversas partes interessadas, fornece as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias e garante a disseminação, armazenamento, recuperação e descarte de informações do projeto (Ma *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a relação entre comunicação e a equipe de projetos ganha destaque devido ao fato que a comunicação exercida de maneira efetiva pode ajudar a garantir que todas as partes interessadas entendam claramente o objetivo, os prazos, as expectativas, as responsabilidades e as métricas de desempenho dos projetos (Ma *et al.*, 2021). Além disso, a comunicação aplicada de maneira efetiva pode ajudar a identificar problemas e desafios no projeto mais cedo, permitindo que a equipe resolva rapidamente esses problemas antes que se tornem maiores ou afetem a qualidade do trabalho (Sicotte & Delerue, 2021).

Como reflexo da comunicação, uma equipe de projetos bem-informada também é capaz de trabalhar de forma mais eficiente e colaborativa, reduzindo a duplicação de esforços e minimizando a possibilidade de conflitos internos (Kennedy *et al.*, 2011). Em suma, a importância da relação entre comunicação e a equipe de projetos possui uma relação direta com o desempenho de qualquer projeto, devendo ela ser: constante, clara, aberta, precisa, regular, eficaz, iterativa e vertical (Hoegl *et al.*, 2003).

A comunicação constante e clara ajuda a manter a motivação e o comprometimento da equipe, garantindo que todos trabalhem em conjunto em direção a um objetivo comum (Ma *et al.*, 2021). Em se tratando de comunicação aberta, Han *et al.* (2017) afirmam que essa habilidade de comunicação oral corresponde a capacidade de um gestor de equipes falar abertamente para discutir ideias. Sendo assim, a pessoa no papel de gestão deve procurar um diálogo transparente devido à importância da comunicação para a coordenação e para o controle organizacional (González-Cruz, 2020).

Dentro das organizações, o processo de comunicação é importante para assegurar que os objetivos estratégicos estejam alinhados com os objetivos dos projetos, dependendo decisivamente da contribuição de pessoas em papel de gestão de projeto ou de uma pessoa em papel de gestão de projeto. Para isso, tais pessoas devem atuar com uma comunicação clara e precisa, contribuindo para que as ações planejadas sejam executadas com desempenho (Sicotte & Delerue, 2021). Esse procedimento também é responsável pela interface entre os objetivos estratégicos estabelecidos e os projetos em andamento e essa responsabilidade recai sobre as pessoas em papel de gestão de projeto desse projeto, o que exige um diálogo aberto com a equipe de gestão de projetos para que as ações definidas obtenham o êxito almejado (Han *et al.*, 2017).

Em uma visão interna às equipes de projetos, Hoegl *et al.* (2003) argumentam que a comunicação é uma faceta importante do construto qualidade do trabalho em equipe. No entanto, os membros da equipe em projetos muitas vezes não conseguem se comunicar de forma eficaz, compartilhar conhecimento e coordenar como um todo, podendo resultar em contratempos no decorrer do projeto (Ma *et al.*, 2021). Por isso, à medida que o ciclo de vida do projeto avança, aumenta-se a necessidade de haver uma comunicação regular entre os membros da equipe, entre pessoas em papel de gestão de projeto do projeto e todas as partes interessadas, para que as expectativas possam ser compreendidas, atendidas e compartilhadas (Sicotte & Delerue, 2021).

Mediante a tal cenário, a comunicação torna-se fundamental para o aumento de desempenho de qualquer equipe de projeto. Assim, a comunicação pode ser considerada a chave



para garantir que todos estejam na mesma página e trabalhando em direção ao mesmo objetivo (Kennedy *et al.*, 2011). Dessa forma, pode-se apontar que a comunicação pode ser considerada um fator crucial com relação direta com o desempenho das equipes de projetos, permitindo que a equipe compartilhe informações, tome decisões, resolva problemas, coordene atividades e gerencie conflitos de forma eficaz (Reed & Knight, 2009).

Porém, algumas barreiras inerentes a comunicação, entre as pessoas em papel de gestão e as equipes de projeto, podem surgir nas organizações (Zaimovic *et al.*, 2021), como a falta de clareza e objetividade nas informações (Reed & Knight, 2009), podendo gerar interpretações equivocadas, causando ruídos na comunicação e acarretando falhas no compartilhamento de informações (Mhlanga *et al.*, 2015). Além disso, algumas barreiras podem estar ligadas diretamente na relação das pessoas em papel de gestão com os indivíduos de uma equipe de projetos, como problemas no uso de recursos tecnológicos (Nyström & Asproth, 2013), problemas de relacionamento entre as pessoas das equipes (Reed & Knight, 2009), problemas ocorridos em virtude das falhas nas documentações (Jelodar *et al.*, 2022) e dificuldades ocorridas em virtude do tempo e da disposição geográfica das equipes de projeto, o que pode afetar o desempenho do projeto (Ryynänen *et al.*, 2013).

Em relação a equipes geograficamente dispersas, tais equipes são caracterizadas por grupos de pessoas que trabalham juntas em projetos, mas que estão localizadas em diferentes áreas geográficas, podendo ser em cidades, estados ou países diferentes (Da Silva *et al.*, 2020). Essas equipes são cada vez mais comuns, principalmente em empresas que atuam em escala global ou em projetos que exigem habilidades especializadas que podem estar dispersas pelo mundo. O relacionamento entre as pessoas em papel de gestão em equipes geograficamente dispersas pode ser desafiador, no sentido que eles precisam ter uma comunicação clara e eficaz, considerando as diferenças de fuso horário, cultura, idioma e tecnologia (Ayoko *et al.*, 2012). Além disso, as pessoas em papel de gestão devem possuir habilidades de liderança, inclusive habilidades em comunicação, capazes de manter a equipe de projetos motivada e engajada, mesmo geograficamente dispersas (Rauer *et al.*, 2021).

Embora as equipes geograficamente dispersas possam oferecer algumas vantagens às organizações, como a diversidade de perspectivas, habilidades e experiências (Huang *et al.*, 2020), elas também podem apresentar alguns desafios relacionados à gestão de projetos. Alguns dos desafios mais comuns se referem a comunicação, onde as equipes dispersas geograficamente podem ter dificuldades em manter uma comunicação clara e eficaz entre as equipes e as pessoas em papel de gestão, relacionado com a falta de interação face a face (Aissa *et al.*, 2022). Por exemplo, um gestor considerado educado em uma cultura pode ser ofensivo

em outra e problemas tecnológicos, o que pode levar a problemas técnicos e de conectividade. Esses problemas podem gerar atraso no trabalho em equipe, na entrega de atividades e, conseqüentemente, e afetar o desempenho da equipe em projetos (Nathues *et al.*, 2022).

Para lidar com esses problemas, as equipes geograficamente dispersas precisam de uma liderança forte e uma estratégia de comunicação eficaz (Minkin, 2012). As ferramentas e tecnologias apropriadas também podem ser usadas para ajudar a equipe a colaborar e se conectar, como *softwares* de videoconferência, plataformas de gestão de projetos e aplicativos de mensagens instantâneas (Ahuja *et al.*, 2010). A gestão de projetos também deve levar em consideração as diferenças culturais e deve ser flexível o suficiente para acomodar as necessidades de todos os membros da equipe. Por isso, é importante que as pessoas em papel de gestão estabeleçam objetivos claros e definam expectativas para o desempenho de cada membro da equipe. Eles também devem estar disponíveis para oferecer suporte e orientação sempre que necessário, além de monitorar o progresso do projeto e garantir que todos estejam trabalhando em conjunto para atingir os objetivos definidos.

Diante disso, é notório que pessoas em papel de gestão possuem influência significativa na comunicação com o time de projetos por meio da forma como se comunicam, interagem e estabelecem diretrizes o que ocasiona um impacto direto na cultura da comunicação e na eficácia da troca de informações em toda a equipe ou empresa. Sendo assim, o objetivo desta dissertação está inserido na relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas. Vale destacar que nesse cenário, tal relação pode se asseverar devido às equipes de projetos poderem estar geograficamente dispersas ou não, podendo assim distorcer a relação em ambos os cenários.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A comunicação é a maneira pela qual as equipes de projetos trocam informações e se ajustam para desenvolver estratégias relacionadas aos projetos organizacionais. Está no centro da coordenação e negociação necessárias para promover projetos inovadores (Castañer & Oliveira, 2020). Em um ambiente de projetos, a comunicação é necessária para a coordenação e colaboração da equipe e para a integração de outros departamentos e funções, com as pessoas em papel de gestão (Müller, 2003). À medida que o projeto evolui, aumenta-se a necessidade de exercer comunicação regular entre as pessoas em papel de gestão de projeto e os membros

da equipe, além de todas as partes interessadas, para que as expectativas possam ser compreendidas, atendidas e compartilhadas (Chiocchio, 2007).

Nesse cenário, alguns fatores estão relacionados à comunicação entre as pessoas em papel de gestão de projeto e os membros da equipe de projetos, como a falta ou a inadequada comunicação, problemas na transferência insuficiente de conhecimento por meio da comunicação, problemas no uso de recursos tecnológicos, dificuldades ocorridas em virtude do tempo, problemas no relacionamento das equipes, da disposição geográfica das equipes e de possíveis barreiras em virtude das falhas nas documentações, sobrecarga de reuniões (Castañer & Oliveira, 2020). Tais razões podem afetar a gestão e, conseqüentemente, a equipe de projetos, ocasionando contratemplos, embates, atrasos entre outras adversidades que podem refletir no baixo desempenho do projeto e da equipe (Zaimovic *et al.*, 2021).

Tais contratemplos afetam as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos, podendo ocasionar impactos negativos nas organizações, como conflitos nas equipes por problemas de mau entendimento entre os membros oriundos do processo de comunicação (Castañer & Oliveira, 2020), o que pode afetar a qualidade do relacionamento da equipe, diminuindo a confiança (Zaimovic *et al.*, 2021), provocando atrasos e aumentando os custos durante a execução dos projetos (Chiocchio, 2007). Tais falhas podem desenvolver uma divergência na equipe, fazendo com que os membros trabalhem com objetivos opostos ao do projeto, afetando a gestão da equipe de projetos, e de certo modo, o desempenho do projeto (Reed & Knight, 2009; Nyström & Asproth, 2013).

Neste contexto discutido até agora, pode-se afirmar que a comunicação desempenha um papel crucial nos projetos que envolvem equipes dispersas geograficamente. Isso se deve à falta de confiança entre os membros da equipe e as pessoas em funções de gerenciamento, à ausência de interações presenciais e a falta de compartilhamento adequado de informações por razões individuais. Essas barreiras em tal ambiente podem ter um impacto negativo no desempenho do projeto em um curto prazo (Zaimovic *et al.*, 2021).

Com base no que foi apresentado, tem-se na comunicação entre a pessoa no papel de gestão e a equipe de projetos, a principal relação para o alinhamento dos projetos e das atividades aos objetivos estratégicos pois são elas que contribuirão para o desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, dos projetos, utilizando as ferramentas necessárias para se atingir os objetivos de ambas as partes. Sendo assim, tal cenário aponta para a seguinte pergunta de pesquisa: **“Como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas?”**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Descrever como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, esta pesquisa pretende:

- identificar na literatura acadêmica como ocorre a comunicação entre pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas;
- compreender como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas; e
- descrever a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação inserida em um ambiente organizacional é a troca de informações corporativas de tudo o que se refere ao ambiente de trabalho, é a maneira pela qual os membros se ajustam para desenvolver estratégias relacionadas aos projetos (Mintzberg, 1973). A troca de informações e conhecimento entre pessoas em papel de gestão e membros de equipes de projetos torna-se imprescindível, pois causam impactos diretos na qualidade dos projetos (Kerzner, 2017).

Este estudo em um primeiro momento, procurou identificar as diferentes formas de comunicação entre pessoas em papel de gestão e membros de equipes a fim de identificar quais os fatores que se relacionam de maneira positiva ou negativa entre os envolvidos e o que contribuem ou comprometem os resultados desejados dos projetos. Com fundamento no resultado da análise dos artigos da revisão, foi possível identificar diversos estilos de comunicação e como cada um deles influenciará na comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos e conseqüentemente no projeto.

A respeito barreiras da comunicação elencadas neste estudo e os impactos negativos que elas acarretam, como a falta de comunicação, acarretando falhas no compartilhamento de informações, problemas no uso de recursos tecnológicos, dificuldades ocorridas em virtude do

tempo, problemas no relacionamento das equipes e barreiras em virtude das falhas nas documentações e sobrecarga de reuniões, há um alerta para o gerenciamento dos riscos a serem enfrentados pelas pessoas em papel de gestão na equipe de projetos. Por este motivo, algumas intervenções serão sugeridas a fim de minimizar as barreiras mencionadas contribuindo para a boa gestão da comunicação e conseqüentemente o desempenho do projeto.

De acordo com esta pesquisa, diversos fatores podem orientar as pessoas em papel de gestão a proceder de determinadas maneiras, como a participação das pessoas em papel de gestão no compartilhamento de informações, no uso da comunicação aberta, entre outros. Por isso, uma comunicação bem direcionada, gera tomadas de decisão mais eficazes, colaboradores engajados contribuem para o aumento do desempenho dos projetos.

Apesar de muitas pesquisas, identificadas na RSL desta dissertação contemplarem a questão da comunicação nos projetos, até então, pouco se aborda a respeito da competência de cada pessoa em papel de gestão, que empregam alguns procedimentos para se manter uma boa comunicação com os membros da equipe, utilizando determinados métodos para que as equipes locais ou geograficamente dispersas possam se comunicar da melhor maneira possível durante o ciclo de vida do projeto além da identificação de possíveis barreiras que podem ser enfrentadas o longo dos projetos.

A realização desta pesquisa pode contribuir significativamente para a melhoria da comunicação entre gestores e equipes de projetos, independentemente da proximidade geográfica. Esta pesquisa pode identificar barreiras à comunicação eficaz, bem como ferramentas e estratégias que auxiliam na abordagem destes desafios. Por exemplo, a pesquisa pode revelar que equipes dispersas geograficamente estão lutando contra fusos horários e podem beneficiar de ferramentas de colaboração *on-line*. Gestores e equipes em localizações próximas, por outro lado, tendem precisar de melhores estratégias para reuniões e *check-ins* presenciais. Além disso, uma pesquisa identifica lacunas de conhecimento ou mal-entendidos que estão impedindo a comunicação clara. Neste contexto, a pesquisa atua como um diagnóstico e uma possível ferramenta de solução de problemas, melhorando a qualidade dos projetos ao facilitar a comunicação eficaz.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está disposta em cinco capítulos. O capítulo 1 aborda a introdução ao tema de discussão da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, seguido da justificativa. O capítulo

2, por sua vez, apresenta a fundamentação teórica, abordando a Comunicação e sua relação com a equipe de projeto. Na sequência, o capítulo 3 contempla a metodologia utilizada para se alcançar o objetivo da pesquisa. No capítulo 4, são apresentados os resultados da Revisão Sistemática de Literatura (RSL), da pesquisa de campo e a apresentação da análise e discussão. No capítulo 5, é apresentado as considerações finais, as contribuições acadêmicas e práticas, as limitações da pesquisa e as sugestões de estudos futuros. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será apresentada uma breve revisão da literatura sobre os temas Comunicação e Comunicação e sua relação com a equipe de projetos.

### 2.1 COMUNICAÇÃO

De acordo com Castañer e Oliveira (2020), comunicação é um processo social que envolve a troca de informações, ideias, pensamentos e sentimentos entre indivíduos ou grupos de indivíduos. Essa troca pode ocorrer verbalmente ou não verbalmente, através de diferentes canais de comunicação, e pode ser influenciada por fatores como a cultura, o contexto social, a tecnologia e as emoções dos participantes. A comunicação é um processo dinâmico e multifacetado que permite a interação social e a transmissão de informações entre os indivíduos, sendo fundamental para o desempenho de qualquer projeto ou atividade em equipe.

Conforme Chiocchio *et al.* (2011), a comunicação é uma troca mútua de informações e significados entre indivíduos ou grupos, que ocorre em diferentes contextos sociais e organizacionais. Eles enfatizam que a comunicação é fundamental no gerenciamento de projetos, pois é através dela que as informações são compartilhadas, as expectativas são alinhadas e as decisões são tomadas, reiteram que a comunicação eficaz requer a compreensão dos diferentes estilos e habilidades de comunicação dos membros da equipe de projetos, bem como a capacidade de adaptar a comunicação de acordo com as necessidades e preferências de cada indivíduo.

Além disso, Chiocchio *et al.* (2011) abordam a comunicação como um processo bidirecional, no qual a retroalimentação e o *feedback* são fundamentais para garantir que as mensagens sejam compreendidas e interpretadas corretamente. Eles reforçam que a comunicação deve ser clara, concisa e objetiva, evitando ambiguidades e mal-entendidos que possam prejudicar o progresso do projeto, tornando uma comunicação aberta. Sendo assim, a comunicação aberta é um processo fundamental no gerenciamento de projetos, que envolve a troca mútua de informações e significados entre os membros da equipe, e que requer habilidades como adaptação, escuta ativa e clareza para ser eficaz.

Para Sicotte e Delerue (2021), a comunicação é um elemento-chave na estratégia das organizações, pois permite que elas se comuniquem de forma clara e eficaz com seus *stakeholders*, incluindo clientes, funcionários, investidores e outros parceiros de negócios. Elas

ênfatizam que a comunicação estratégica é fundamental para o desempenho dos projetos, pois ajuda a construir e manter relacionamentos de confiança, a gerenciar crises e a alcançar objetivos de longo prazo.

A comunicação estratégica envolve o uso de diferentes canais e técnicas de comunicação para alcançar os objetivos de negócios da organização. Isso inclui desde a comunicação interna, que visa manter os funcionários informados e motivados, até a comunicação externa, que visa promover a imagem da empresa e fortalecer sua marca no mercado. Além disso, a comunicação estratégica deve ser planejada e coordenada para ser eficaz. Isso envolve a definição de objetivos claros, a identificação dos públicos-alvo, o desenvolvimento de mensagens-chave e a seleção dos canais mais apropriados para transmitir essas mensagens (Sicotte & Delerue, 2021).

Neste sentido, a relação entre comunicação e a equipe de projetos é extremamente importante porque a comunicação efetiva pode ajudar a garantir que todas as partes interessadas entendam claramente o objetivo do projeto, os prazos, as expectativas, as responsabilidades e as métricas de desempenho (Chiocchio *et al.*; 2011). Além disso, a comunicação aberta e transparente pode ajudar a identificar problemas e desafios no projeto mais cedo, permitindo que a equipe resolva rapidamente esses problemas antes que se tornem maiores ou afetem a qualidade do trabalho (Castañer & Oliveira; 2020).

Uma equipe de projetos bem-informada também é capaz de trabalhar de forma mais eficiente e colaborativa, reduzindo a duplicação de esforços e minimizando a possibilidade de conflitos internos (Chiocchio *et al.*, 2011). A comunicação constante e clara também ajuda a manter a motivação e o comprometimento da equipe, garantindo que todos trabalhem em conjunto em direção a um objetivo comum (Castañer & Oliveira, 2020). Em suma, a importância da relação entre comunicação e a equipe de projetos é vital para o desempenho de qualquer projeto, desde a definição de metas claras até a entrega do projeto no prazo e dentro do orçamento (Sicotte & Delerue, 2021).

Desta maneira, entende-se que a comunicação possui uma relação direta com a equipe de projetos pois desempenha um papel crucial na dinâmica de uma equipe de projetos. Ela é o fio condutor que mantém todos os membros alinhados, informados e engajados.



## 2.2 COMUNICAÇÃO E A RELAÇÃO COM A EQUIPE DE PROJETOS LOCAIS E GEOGRAFICAMENTE DISPERSAS

A comunicação eficaz é essencial para o gerenciamento bem-sucedido de projetos, especialmente em contextos de equipe, sejam elas equipes locais ou geograficamente dispersas. Segundo Kerzner (2017), a troca de informações e conhecimento entre pessoas em papéis de gerenciamento e membros das equipes de projetos tem impactos diretos na qualidade dos projetos.

Em equipes locais, a comunicação é beneficiada pela proximidade física, que favorece a rápida troca e recebimento de *feedback* (Mintzberg, 1973). Por incrível que pareça, desafios na comunicação ainda existem, já que mal-entendidos podem surgir da diversidade de opiniões e possíveis ambiguidades nas instruções do projeto (Kerzner, 2017). Para equipes geograficamente dispersas, os desafios são amplificados. A distância, diferenças de fusos horários e barreiras culturais podem impedir a comunicação efetiva (Daim *et al.*, 2012). Contudo, a tecnologia desempenhou um papel crucial na minimização desses problemas. Plataformas de videoconferência e softwares de gerenciamento de projetos online facilitam a colaboração e a troca de informações em tempo real (Zhang *et al.*, 2020).

A realização de uma pesquisa é essencial para compreender e abordar esses desafios na comunicação. A análise dos problemas específicos que surgem na comunicação entre gestores e membros das equipes pode orientar o desenvolvimento de estratégias e ferramentas que podem melhorar o processo e, conseqüentemente, a qualidade dos projetos (Agarwal & Rathod, 2006).

Desse modo, pode-se notar que a comunicação se torna fundamental para a gestão de projetos bem-sucedidos, independentemente de se tratar de equipes locais ou geograficamente dispersas. A relação entre a troca oportuna de informações e a qualidade do projeto é direta e significativa. Em equipes locais, a proximidade física pode acelerar a troca e o recebimento de *feedback*. No entanto, ainda existem desafios, pois mal-entendidos podem surgir da diversidade de opiniões e potenciais ambiguidades nas instruções do projeto.

Quando se trata de equipes geograficamente dispersas, os desafios são intensificados. Fatores, tais como a distância, diferenças de fuso horário e barreiras culturais podem potencialmente dificultar a comunicação eficaz. Entretanto, a tecnologia assumiu um papel importante na superação desses desafios, com plataformas de videoconferência e softwares de gerenciamento de projetos online fornecendo uma solução viável para a colaboração em tempo real e eficiente troca de informações. Mediante a análise de problemas específicos na

comunicação entre gestores e membros das equipes, é possível desenvolver estratégias e ferramentas que podem otimizar o processo e, por consequência, melhorar a qualidade geral dos projetos.

### 3 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Este segmento detalha a metodologia e as técnicas de pesquisa utilizadas ao longo desta dissertação. O estudo adota uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva, recorrendo a uma estratégia de pesquisa semiestruturada que proporciona uma compreensão mais profunda de um problema social (Creswell, 2010).

Gil (2008) salienta que cada população, fenômeno ou relação tem suas particularidades, que são influenciadas pelos aspectos sociais dos temas em estudo. Nesse caso, o foco é a comunicação e as equipes de projetos, sejam elas locais ou geograficamente dispersas.

Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação. O objetivo foi explorar o conhecimento deles e concretizar suas experiências em cada faceta da pesquisa para obter uma visão abrangente do fenômeno (Creswell, 2010; Theophilo, 2009).

As entrevistas semiestruturadas, segundo Silva e Russo (2019), são entrevistas realizadas com base em um conjunto de perguntas predefinidas, o que permite uma maior interação entre as partes envolvidas e a possibilidade de adicionar novas questões durante a entrevista para explorar o tema proposto. Com base nisso, foi criado um conjunto de perguntas para as entrevistas, que pode ser encontrado no Apêndice A. As entrevistas foram conduzidas com profissionais que trabalham no gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação, com o objetivo de entender a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e as equipes de projetos locais e geograficamente dispersas.

Os participantes da entrevista incluíram gerentes de projetos e profissionais do setor de gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação, todos com pelo menos cinco anos de experiência. Tais entrevistas foram conduzidas virtualmente em resposta ao trabalho remoto dos participantes. A parte final da pesquisa seguiu um método qualitativo com um viés exploratório-descritivo, visando aprofundar o entendimento sobre o tópico (Creswell, 2010). Essa abordagem de pesquisa visa explicar ou antecipar a ocorrência de um fenômeno, testar teorias existentes ou expandir o conhecimento de um contexto específico (Forza, 2002).

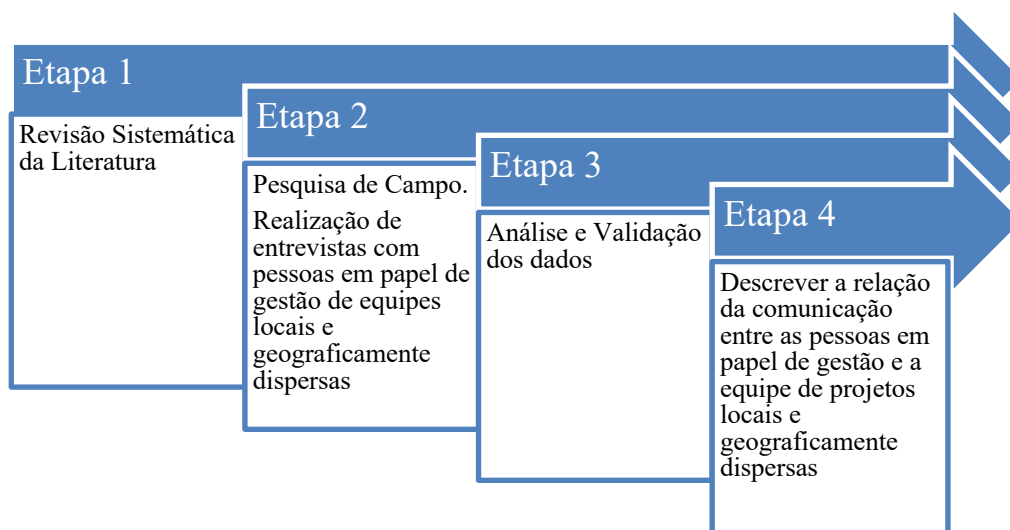
Esse capítulo apresenta os métodos e técnicas de pesquisa que demarcam esta dissertação. Com a realização desta pesquisa pretendeu-se compreender **“Como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas”**. Para responder à pergunta proposta, foi realizada uma RSL. Por seguinte, foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo, com a execução de entrevistas em

profundidade junto à profissionais que atuavam como gestores em projetos de tecnologia da informação com o gerenciamento direto de equipes locais e equipes geograficamente dispersas.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi dividida em quatro etapas. As etapas são apresentadas na Figura 1.

Figura 1 - Etapas da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora (2023).

As etapas que constituem a Figura 1 são apresentadas nas subseções seguintes.

#### 3.1.1 Procedimentos da Revisão Sistemática de Literatura

O presente estudo considerou uma RSL como método de pesquisa com o objetivo de analisar como a comunicação afeta a gestão da equipe de projetos. As revisões sistemáticas podem combinar dados de diferentes estudos de pesquisa, para produzir um novo resultado ou conclusão integrada, ou podem reunir diferentes tipos de evidências para explorar ou explicar um significado. (Pollock & Berge, 2018).

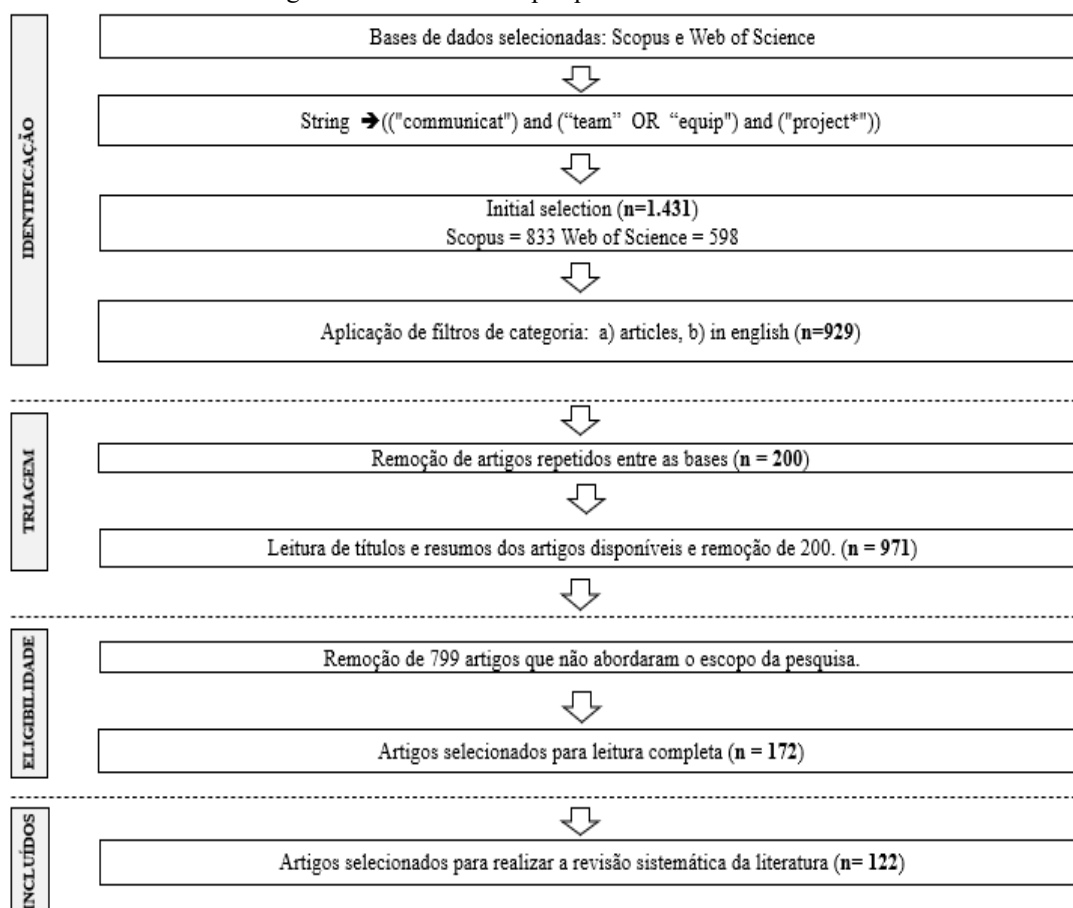
De acordo com as prescrições de Pollock e Berge (2018), os métodos para elaboração de revisões sistemáticas preveem: (i) esclarecer metas e objetivos de pesquisa; (ii) buscar pesquisas relevantes; (iii) coletar dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) sintetizar as evidências; e (vi) interpretar os achados. Este trabalho teve por objetivo, seguir as fases apresentadas com a finalidade de garantir o rigor e a robustez que se almejam neste tipo de pesquisa.

A primeira etapa foi originada pela questão que conduz esta pesquisa, considerando “a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas?”. Para o levantamento dos artigos realizou-se uma busca nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, por se tratar de bases de dados acadêmicas multidisciplinares que agrupam artigos de conceituadas revistas científicas publicadas no mundo.

A string utilizada para realização das buscas foram (“communicat\*”) and (“team\*” OR “equip”) and (“project\*”). A pesquisa foi realizada no dia de 13 de maio de 2022. A utilização dos operadores booleanos “AND” e “OR”, definem relações entre termos em uma pesquisa, com o uso do símbolo “\*”, o qual permite uma maior abrangência e controle na construção da base de pesquisa.

Os 122 artigos selecionados resultaram do processo descrito na Figura 2. Na sequência, o passo seguinte foi realizar a leitura dos mesmos e categorizar o conteúdo em planilhas Excel, para agrupar os achados e comparar as categorias que apresentam quatro etapas para elaboração do *corpus* de análise. Ainda que a quantidade de artigos disponíveis iniciais nas duas bases de dados utilizadas fossem um número maior, após a aplicação de filtros e critérios de inclusão e exclusão, atingiu-se a um conjunto de artigos de forma mais seletiva.

Figura 2 - Resultados da pesquisa nas fontes de dados



Fonte: adaptada de Pollock e Berge (2018).

A Figura 2 apresenta os resultados da pesquisa nas fontes de dados, que foram divididas em quatro etapas para a elaboração do *corpus* de análise. Na etapa de identificação, foi delimitada a *String* de busca para identificação do tipo de pesquisa realizada nos bancos de dados escolhidos. Na triagem foram selecionados os trabalhos equivalentes ao tipo de pesquisa que se deseja explicar, a fim de definir apenas os relatórios pertinentes ao assunto desejado.

Tabela 1 - Critérios de Inclusão e Exclusão

<b>Critérios de inclusão</b>	<b>Motivo da inclusão</b>
Artigos que tratam dos constructos estudados (comunicação, equipe, gerenciamento de projetos).	Permitir o entendimento dos construtos estudados.
Artigos que abordam as relações entre os construtos estudados	Compreender as interdependências e relações entre os construtos.
Artigos publicados disponíveis	Fornece uma argumentação mais rigorosa e contribuições teóricas.
Artigos sem fundamentação teórica relevante, ou com baixa relação com os construtos.	Um dos objetivos do estudo é alcançar perspectivas de pesquisa futura, por meio de conhecimentos teóricos existentes, para os quais os pressupostos teóricos são pré-requisitos.
Artigos que não abordam: comunicação, equipe, gerenciamento de projetos.	Excluir artigos que não estejam focados nas questões que oferecerão compreensão necessária para atender aos objetivos da pesquisa.

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na fase de elegibilidade os artigos foram avaliados segundo os critérios de inclusão e exclusão, onde foram buscadas características-chave para responder à pergunta do estudo, destacados na Tabela 1. Na última etapa foi constituído o *corpus* de análise, resultando no banco de dados de artigos para a pesquisa. Com a base de dados formada, o passo seguinte foi o processo de leitura dos 122 artigos contidos no *corpus* de análise e categorizar o conteúdo em planilhas *Excel* para classificar os encontrados e comparar as categorias.

### 3.1.2 Procedimentos da pesquisa de campo

Os resultados da RSL permitiram o levantamento das principais categorias (Competências para a comunicação em ambiente de projetos, Estratégias da Comunicação, Comunicação com equipes geograficamente dispersas e Barreiras da Comunicação), disponibilizados na Tabela 4 e posteriormente a isto, foi iniciada a pesquisa empírica. O objetivo da realização da pesquisa de campo foi possibilitar o melhor entendimento do contexto: descrever a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e equipes geograficamente dispersas. O processo de coleta de dados foi realizado por meio da realização de entrevistas semiestruturadas.

É importante enfatizar o rigor na coleta de dados e nos procedimentos metodológicos que são implementados ao longo da pesquisa (Bowen, 2009). Da mesma forma, Silva *et al.* (2010) destacam que as pesquisas qualitativas têm papel crucial na compreensão das ações dos

participantes, possibilitando o entendimento da realidade em que se inserem no contexto da pesquisa.

Assim, para se alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa, foram realizadas entrevistas com pessoas em papel de gestão relacionadas com esta pesquisa. Para a entrevista foram consideradas pessoas em papel de gestão de projetos com equipes locais e equipes geograficamente dispersas. O objetivo foi compreender como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas

O objetivo desse procedimento de entrevistas é investigar os conhecimentos evidenciando as experiências dos entrevistados em cada constructo, obtendo uma maior proximidade com o fenômeno estudado (Creswell, 2017). Para a realização das entrevistas, foi desenvolvido um protocolo com base nas categorias de análise proveniente da RSL.

O protocolo foi aplicado em profissionais da área de gestão de projetos, tanto em pessoas com papel de gestão como em equipes atuando em execução de projetos. O protocolo está disponível no Apêndice B. Foram efetuados pré-testes no protocolo com pessoas relacionadas com o contexto dos entrevistados para identificar na literatura acadêmica as formas de comunicação utilizadas pelas equipes de projetos, compreender como os fatores da comunicação se relacionam com a equipe de projetos e descrever essa relação.

Em um segundo momento, as entrevistas foram transcritas com uso do aplicativo disponível em <https://app.transkriptor.com/> que, a partir da entrevista gravada e convertida em arquivo no formato “.mp4”, utiliza recursos de IA para transcrever as falas em arquivos no formato “.txt” ou “.doc”. O *software* Atlas.TI foi utilizado para o processo de análise e interpretação dos dados. Após a transcrição dos áudios das entrevistas, o pesquisador efetuou uma nova revisão para ajustes necessários no texto transcrito. O processo de análise adotado aplicou a classificação dos dados por meio da atribuição de um código, previamente encontrado na RSL, com a adoção da perspectiva “*Theory Driven*”, que consiste na comparação entre os outros códigos, além da frequência existentes nas falas dos entrevistados.

No entanto, verificou-se que nesse processo de análise das falas dos entrevistados, algumas categorias orientadas pelos dados, na perspectiva “*Data Driven*” surgiram. Desta maneira, os dados foram interpretados em um processo de codificação, de acordo com as prescrições de Charmaz (2006). Os resultados contribuíram para descrever a relação de como as diversas formas de comunicação afetam na gestão das equipes de projeto locais e geograficamente dispersas.

Na próxima seção, são apresentados os resultados da RSL, acompanhados dos dados das categorias encontradas e que deram suporte para a realização desta pesquisa.

## 4 RESULTADOS

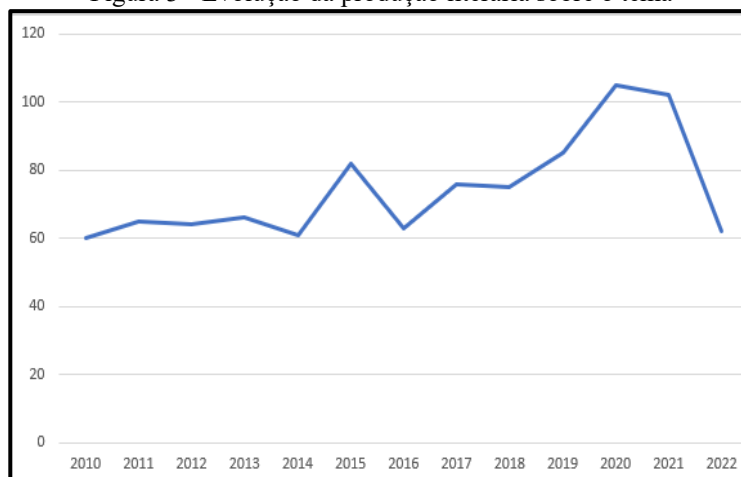
Nesta seção, são descritos os resultados após a execução dos processos de análise. Primeiramente, será apresentado o mapeamento dos artigos que estabeleceram o *corpus* de análise. Em seguida, serão apresentadas as categorias derivadas da análise estudada dos conteúdos dos artigos.

### 4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Os artigos refinados, de acordo com a *String* de pesquisa, das bases de dados *Web of Science* e *Scopus* foram selecionados e, após a remoção dos duplicados, para garantir a integridade do método de busca, onde foi constituído por 122 artigos. Na sequência, cada artigo foi especificamente analisado a fim de compreender os estudos sobre como a comunicação afeta a gestão da equipe de projetos.

Os 122 artigos analisados situam-se temporalmente entre os anos de 2010 e 2022, conforme demonstra a Figura 3. De acordo com a análise da figura indicada, a evolução da produção acadêmica sobre o tema, ocorreu em média entre 60 e 70 artigos ao ano até 2014, tendo um salto de publicações considerável no ano de 2015 e apesar da queda em 2016, no ano seguinte houve um crescente aumento nas pesquisas até 2020. Uma verificação considerável é que em 2021 mais uma queda acentuada pode ser percebida, sendo perpetuada no ano de 2022, no entanto, este último ano citado ainda está sendo verificado no momento da finalização deste artigo.

Figura 3 - Evolução da produção literária sobre o tema



Fonte: dados de pesquisa – levantamento efetuado na base *ISI – Web of Science* e *Scopus*.



Observa-se, na Tabela 2, a relação dos 10 autores com o maior número de publicações no tema. Os autores com mais repetições em ordem crescente de publicação são: i) Che Ibrahim e Mollaoglu, S. com 6 publicações cada. Na sequência aparecem Whalen, D.J., Aigbavboa, C.O., Antony, J., Wilkinson, S., Costello, S.B. e Yap, J.B.H. com 5 publicações cada um e, por fim, Lukianov, D. e Gogunskii, V. com 4 publicações no tema.

Tabela 2 - Autores de maior destaque

<b>Autores</b>	<b>Quantidade</b>
Che Ibrahim, C.K.I.	6
Mollaoglu, S.	6
Whalen, D.J.	5
Aigbavboa, C.O.	5
Antony, J.	5
Wilkinson, S.	5
Costello, S.B.	5
Yap, J.B.H.	5
Lukianov, D.	4
Gogunskii, V.	4

Fonte: dados de pesquisa – levantamento efetuado na base *ISI – Web of Science e Scopus*

Ao olhar para a Figura 3, pode-se observar a evolução da produção acadêmica sobre o tema, pois foram publicados sessenta artigos em 2010 e mais de 100 em 2021. Esse cenário mostra a busca por autores, além de destacar a relevância do tema e um panorama da produção científica. Nesse sentido, a tabela 3 mostra os 15 principais periódicos com maior número de publicações sobre o tema.

Tabela 3 - Relação dos periódicos do portfólio

<b>#</b>	<b>Diários</b>	<b>Quantidade</b>
1	JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT	35
2	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	31
3	JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING	28
4	ENGINEERING, CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL MANAGEMENT	25
5	IEEE TRANSACTIONS ON PROFESSIONAL COMMUNICATION	25
6	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	24
7	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONSTRUCTION MANAGEMENT	17
8	CONSTRUCTION MANAGEMENT AND ECONOMICS	16
9	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL	16
10	IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT	12
11	REVISTA DE GESTAO E PROJETOS	10
12	JOURNAL OF PROFESSIONAL ISSUES IN ENGINEERING EDUCATION AND PRACTICE	10
13	JOURNAL OF MODERN PROJECT MANAGEMENT	9
14	JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT	9
15	ARCHITECTURAL ENGINEERING AND DESIGN MANAGEMENT	9

Fonte: dados de pesquisa – levantamento efetuado na base *ISI – Web of Science e Scopus*

Os periódicos que mais se destacaram no tema pesquisado, de acordo com a Tabela 3, foram: *Journal of Construction Engineering and Management* com 35 artigos mencionadas com aspectos sobre conflitos de relacionamentono processo de gestão com foco na construção civil. ii) O periódico *International Journal of Project Management* engloba 31 trabalhos e tem por objetivo tratar efeitos sobre comunicação e tecnologia, como equipes geograficamente dispersas, por exemplo, inseridos em um contexto de gestão de projetos. iii) Já, o periódico *Journal of Management in Engineering*, tem pesquisas e trabalhos que tratam a respeito do relacionamento das lideranças com as equipes de projeto.

#### 4.1.1 Análise e discussão das categorias encontradas

Essa seção explora as categorias obtidas no processo de análise aprofundada, realizada após o mapeamento dos artigos. Com o resultado da investigação de 122 artigos e a categorização dos seus respectivos conteúdos, estes, foram classificados em 4 categorias referentes ao objeto desta pesquisa. As categorias são descritas na Tabela 4.

Tabela 4 - Principais Categorias

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Competências para a comunicação em ambiente de projetos</b>	21	Características necessárias que as pessoas em papel de gestão de projetos devem possuir para a busca de uma boa comunicação no decorrer do projeto	McClelland (1973); Sweeney <i>et al.</i> (2019); Odeh (2022); Yao <i>et al.</i> (2021); Davis (2010); Ziek e Anderson (2015); Wang <i>et al.</i> (2022); Stewart (2021); McNab <i>et al.</i> (2012); Bakar e Connaughton (2019); Luo <i>et al.</i> (2016); Perides <i>et al.</i> (2021); Majeed <i>et al.</i> (2021); Parker <i>et al.</i> (2017); Henderson <i>et al.</i> (2016); Graff e Clark (2018); Özgen <i>et al.</i> (2013); Sudhakar (2012); Manata <i>et al.</i> (2022); Dias <i>et al.</i> (2017); e Soibelman <i>et al.</i> (2011).
<b>Estratégias da Comunicação</b>	35	Ações realizadas pelas pessoas em papel de gestão para manter uma boa comunicação no decorrer do projeto	Galli (2020), Ma <i>et al.</i> (2021); Han <i>et al.</i> (2017); Kennedy <i>et al.</i> (2011); Razzaq <i>et al.</i> (2019); Ren <i>et al.</i> (2019); Cripe e Burleigh (2022); Masduki e Zakaria (2022); Ominde <i>et al.</i> (2022); Gaur e Tawalare (2022); Awati (2011); Hanna <i>et al.</i> (2012); Ryyänen <i>et al.</i> (2013); Fussell <i>et al.</i> (1998); Sicotte e Delerue (2021); Cardon e Marshall (2015); Che Ibrahim <i>et al.</i> (2015); Pozin <i>et al.</i> (2018); Leonardi <i>et al.</i> (2012); Lee <i>et al.</i> (2022); Marder <i>et al.</i> (2021); González-Cruz (2020); Agarwal e Anantatmula (2021); Ribeiro <i>et al.</i> (2019); Lindlof e Soderberg (2011); Chandra e Loosemore, (2011); Tribelsky e Sacks (2011); Young e Hinesly (2014); Al Shatti <i>et al.</i> (2018); Khanyile <i>et al.</i> (2019); Pollack e Matous (2019); e Salman <i>et al.</i> (2021).

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Comunicação em equipes geograficamente dispersas</b>	17	Métodos utilizados para que a equipes geograficamente dispersas possam se comunicar no decorrer do projeto	Böhm (2013); Darawong e Igel (2012); Huang <i>et al.</i> (2020); Pozin <i>et al.</i> (2018); Ahuja <i>et al.</i> (2010); Da Silva <i>et al.</i> (2022); Aissa <i>et al.</i> (2022); Rauer <i>et al.</i> (2021); Varhelahti e Turnquist (2021); Kauffmann e Carmi (2019); Nathues <i>et al.</i> (2022); Ebisuya <i>et al.</i> (2021); Minkin (2012); Daim <i>et al.</i> (2021); Ayoko <i>et al.</i> (2012); Gallego <i>et al.</i> (2021); e Suša Vugec <i>et al.</i> (2020).
<b>Barreiras da Comunicação</b>	16	Barreiras encontradas pelas pessoas em papel de gestão para manter uma boa comunicação no decorrer do projeto	Antony e Gupta (2019); Jelodar <i>et al.</i> (2022); Reed e Knight (2009); Zaman <i>et al.</i> (2021); Ryyänen <i>et al.</i> (2013); Zhu <i>et al.</i> (2019); Andersson (2016); Akunyumu <i>et al.</i> (2019); Jiang <i>et al.</i> (2022); Nyström e Asproth (2013); Mhlanga <i>et al.</i> (2015); Zaimovic <i>et al.</i> (2021); McGowan (2020); Senescu <i>et al.</i> (2013); Chen <i>et al.</i> (2019); e Chong <i>et al.</i> (2012).

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

A categorização foi realizada pela convergência entre os artigos em relação ao assunto com um propósito específico. Primeiramente, as categorias foram elencadas somente pelas propriedades que todos os membros da mesma classe possuíam, em seguida as subcategorias foram divididas nas quais alguns membros condensariam melhor os traços mais característicos da categoria. As próximas seções examinam mais profundamente as categorias juntamente com as respectivas subcategorias encontradas no processo de análise apresentado na Tabela 4.

#### **4.1.2 Competências para a comunicação em ambiente de projetos**

Em um ambiente sob as práticas de gestão de projetos, pode-se apontar algumas características necessárias que as pessoas em papel de gestão de projetos devem possuir para obterem uma boa comunicação, entre pessoas em papel de gestão de projetos, equipe de projetos e *stakeholders*. Dentre essas características, podemos destacar: a capacidade de negociação, tomada de decisões, liderança, influência, integridade, confiabilidade pessoal, comunicação pessoal, trabalho em equipe, estratégia e engajamento (Perides *et al.*, 2021), além de disposição para assumir riscos, habilidades de comunicação, capacidade de lidar com política, capacidade de gerenciar bem as pessoas, capacidade de lidar com o estresse, dedicar tempo ao projeto, resolução de problemas, senso de humor, resistência, equilíbrio emocional correto, flexibilidade e bom senso comercial (Sudhakar, 2012). Com a presença dessas, ou algumas dessas competências, as pessoas em papel de gestão de projetos podem obter resultados mais efetivos no que tange à comunicação entre os membros de uma equipe junto com as pessoas em papel de gestão de projetos durante o ciclo de vida de um projeto. Como resultado, o gestor de projeto

nesse contexto pode guiar suas equipes, além de influenciar seus liderados a potencializarem os resultados do projeto.

Em relação à sua essência, as competências representam a capacidade de uma pessoa de influenciar outros em uma situação de trabalho, bem como tomar ações apropriadas. No Brasil, as competências definidas por McClelland (1973) ficaram conhecidas como “CHA”, um acrônimo para Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Dentre tais competências, destaca-se nessa pesquisa a comunicação. A comunicação é vista como uma competência que as pessoas em papel de gestão de projetos exigem para serem eficazes em suas atividades (Ziek & Anderson, 2015). Para isso, as universidades já precisam estimular a comunicação oral e escrita e habilidades de trabalho em equipe a fim de formar bons profissionais (Stewart, 2021) pois as futuras pessoas em papel de gestão de projetos deverão entender as necessidades das partes interessadas, alinhando os interesses mútuos, objetivando assim aumentar a confiança da equipe bem como aumentar o comprometimento afetivo dos subordinados com as possíveis mudanças no decorrer do projeto (Luo *et al.*, 2016).

A compreensão e a aplicação de técnicas de comunicação por pessoas em papel de gestão podem resultar na melhoria de produtividade. Frente a esse cenário, Parker *et al.* (2017) destacam que as pessoas em papel de gestão de projetos inseridas nesse contexto melhorem e desenvolvam habilidades, podendo torná-las comunicadoras eficazes, sendo capazes de reconhecer os efeitos debilitantes do pensamento de uma equipe. Por fim, e com o olhar no resultado do projeto, Parker *et al.* (2017) descrevem que as técnicas de comunicação associadas a cada atividade baseada em projeto possuem uma gama única de critérios de desempenho, o que pode ser um fator essencial para o aumento ou a diminuição do desempenho de um projeto.

Em se tratando de técnicas aplicada ao gerenciamento de projetos, Davis (2010) afirma que para se obter bons resultados operacionais, as técnicas empregadas na comunicação entre pessoas em papel de gestão de projetos e equipes de projetos devem ocorrer na escrita e na fala por meio do uso de tecnologias apropriadas. Wang *et al.* (2022) reiteram que um bom gestor emprega o uso consistente e de alto nível das tecnologias relacionada à comunicação ao longo todo o processo de trabalho em grupo, especialmente nas fases de planejamento e encerramento de um projeto, além de alternar os tipos de tecnologia para corresponder a tarefas específicas em diferentes fases do projeto. Em contrapartida, Odeh (2022) afirma que este tipo de habilidade não se refere necessariamente a uma competência de liderança, pois o gestor precisa investir em outras competências para um contexto de gestão de pessoas e atividades durante todo o ciclo de vida de um projeto.

Dentre as habilidades de um gestor em um ambiente de projetos, o resultado desta pesquisa apontou: manter um papel ativo no desenvolvimento da confiança entre pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos (McNab *et al.*, 2012), a escuta eficaz, a boa comunicação e a compartilhamento de preocupações comuns entre gestor e a equipe (Odeh, 2022) e por uma gestão que aproxima a equipe das pessoas em papel de gestão de projetos (Yao *et al.*, 2021). Entretanto, Galli (2020) alertam que esse compartilhamento de habilidades deve ser adequado de acordo com o nível da equipe, pois se torna benéfico quando os membros da equipe não compartilham níveis adequados de informações por conta própria.

Assim, quando os membros da equipe não se envolvem ativamente no compartilhamento de informações, ter um gestor de projeto que os incentive no processo de interação e comunicação entre os membros da equipe, torna-se benéfico para o projeto, além da percepção de um indivíduo sobre a qualidade de seu relacionamento com o gestor tem um impacto positivo nos resultados individuais, como comprometimento, comportamento de cidadania organizacional (Bakar & Connaughton, 2019). Entretanto, o envolvimento do gestor de projeto torna-se prejudicial quando a equipe está ativa no compartilhamento de informações, podendo sobrecarregar as operações, complicando assim o processo de tomada de decisão, onde o processo de comunicação deve assim ser sutil (Soibelman *et al.*, 2011; Manata *et al.*, 2022).

Além de possuir algumas características essenciais, a análise dos artigos nessa categoria mostra que a pessoa em papel de gestão precisa agir de determinadas maneiras para manter uma boa comunicação com a equipe. Özgen *et al.* (2013) destacam alguns comportamentos que devem ser adotados pelas pessoas em papel de gestão de projetos para motivar e inspirar os membros, como estabelecer objetivos, papéis e responsabilidades; gerenciar reuniões e coordenar atividades; lidar com conflitos e facilitar a sua resolução construtiva; monitorar a execução do processo e gerenciar mudanças no planejamento; avaliar os membros da equipe; e dar *feedback* das avaliações aos membros da equipe, visando aumentar o desempenho individual de um membro de uma equipe de projetos. Iniciativas que visam melhorar as habilidades emocionais dos membros da equipe podem ajudar os indivíduos a gerenciar melhor o contexto emocional da aprendizagem em equipes, pois tanto o comportamento relacionado a consciência emocional quanto o gerenciamento emocional parecem ser particularmente relevantes para a reflexão crítica direcionada às processos-chave de uma equipe são amplamente reconhecidos como associados à eficácia da equipe (Sweeney *et al.*, 2019). Ainda nesta linha, Graff e Clark (2018) reiteram que os membros da equipe devem ser encorajados a falar não apenas sobre conhecimento factual e relativamente objetivo, mas também sobre

preferências e motivações dos membros que se relacionam com o modelo mental expandido de mútua compreensão entre eles.

De acordo com Majeed *et al.* (2021), um bom processo de comunicação entre os envolvidos do projeto está positivamente associada ao desempenho do projeto e a confiança pode se tornar um mediador na relação entre a comunicação e o desempenho do projeto. Da mesma forma, os resultados confirmam que o papel moderador das pessoas em papel de gestão fortalece a relação entre a comunicação do projeto e a confiança. A construção dessa confiança é uma responsabilidade de liderança contínua e altamente significativa (Wang *et al.*, 2022). Parker *et al.* (2017) ressaltam que é necessário ter vários graus de confiança nessa relação, visto que a confiança total e incontestável, invariavelmente, leva a um pensamento de grupo que dificulta a tomada de decisões críticas em um ambiente de projetos, além de estabelecer normas de comunicação desde o início e manter seu alinhamento ao longo do ciclo de vida de um projeto global é importante à medida que os membros da equipe se desenvolvem clareza e confiança no papel (Henderson *et al.*, 2016). Em consequência, as pessoas em papel de gestão de projetos necessitam manter um papel ativo no desenvolvimento da confiança, porque o aumento dos níveis de confiança entre os membros de uma equipe e as pessoas em papel de gestão de projetos demonstrou um efeito positivo nos resultados do projeto (McNab *et al.*, 2012).

Ao se observar o apresentado anteriormente, aponta-se que pessoas em papel de gestão de projetos devem apresentar competências como escuta eficaz, boa comunicação, utilização de comunicação técnica apropriada, liderança centralizada na preocupação com o outro, compartilhamento do objetivo e de sua visão da solução final, motivação e engajamento efetivo, entre outras competências. Destaca-se a confiança como mediadora entre eles, possuindo uma relação com a coesão percebida entre os membros da equipe e a satisfação geral com o projeto (Majeed *et al.*, 2021). Portanto, a confiança explica parte da variação de tais relações com o desempenho da equipe. Assim, infere-se que pessoas em papel de gestão de projetos que apresentam competências como boa comunicação e compartilhamento do objetivo, obtêm melhores desempenhos de suas respectivas equipes, por meio de uma comunicação eficaz e por *feedbacks* individualizados, o que se traduz em bons resultados.

#### **4.1.3 Estratégias da Comunicação**

A Estratégia da Comunicação para esta pesquisa corresponde ao conjunto de decisões integradas que as pessoas em papel de gestão de projetos utilizam com sua equipe, tanto geograficamente dispersas como presencias, para que as informações sejam compartilhadas

num ambiente de confiança. Para tanto, diversas estratégias são utilizadas, como: a comunicação aberta, moderada, interativa, controlada, planejada, contínua e prudente. Em suma, um canal de transmissão de informações para que haja uma integração bem-sucedida de informações entre as equipes de projeto multidisciplinares.

No entanto, há limites com a quantidade de comunicação que deve ser recebida por membro de uma equipe em um no local de trabalho. Segundo Kennedy *et al.* (2011), a pouca comunicação entre as pessoas em papel de gestão de projetos e as equipes podem influenciar o desempenho do projeto ao longo do tempo, ao passo que o excesso pode levar a uma sobrecarga de informações que dificulta o cumprimento das tarefas da equipe durante o ciclo de vida de um projeto (Fussell *et al.*, 1998; Leonardi *et al.*, 2012). Nesse sentido, Razzaq *et al.* (2019) afirmam que não se justifica exercer excesso de comunicação ou pressão sobre a equipe pois a produtividade e o impacto da pressão do tempo não estão relacionados entre si, contudo, valoriza-se mais a comunicação moderada, buscando o bem-estar dos funcionários para que possam trabalhar em um ambiente livre de estresse e assim atingir os objetivos desejados.

Com relação a interatividade dos membros das equipes, o estudo de Al Shatti *et al.* (2018) mostra que tanto a comunicação quanto o equilíbrio das contribuições dos membros têm impactos positivos significativos na aquisição de conhecimento em um ambiente de gerenciamento de múltiplos projetos, facilitando uma compreensão holística da colaboração da equipe do projeto por meio de dois fatores: “comunicação” e “equilíbrio das contribuições dos membros”. Ambos os fatores influenciam a aquisição de conhecimento pelas pessoas em papel de gestão de projetos dentro das organizações.

De acordo com, Ren *et al.* (2019) afirmam que as relações mostram a importância da interatividade entre as partes interessadas no decorrer dos projetos, pois torna-se essencial a intensa colaboração e comunicação entre membros designados para diferentes equipes de desenvolvimento de projetos, pois as relações sociais entre as equipes de projeto são a base da transferência de conhecimento entre elas e para a organização (Ma *et al.*, 2021; Ominde *et al.*, 2022; Tribelsky & Sacks, 2011).

As pessoas em papel de gestão de projetos consideram importante a construção de relacionamentos pessoais com os membros da equipe no início de cada projeto, para promover um senso de camaradagem e alcançar resultados desejados (Cripe & Burleigh, 2022). Che Ibrahim *et al.* (2018) propõem que para influenciar a liderança com o objetivo de alcançar uma prática de integração bem-sucedida entre gestor e equipe de projetos, é necessária uma abordagem centrada na equipe que inclua alguns elementos, tais como: comportamentos orientados para a tarefa e para o relacionamento; ambientes de aprendizagem colaborativa;

cultivar redes de relacionamento além das fronteiras da equipe e a governança colaborativa, assim como os achados de Marder *et al.* (2021), onde ilustram que a intervenção aumenta a comunicação interpessoal e a criatividade.

No que tange a comunicação controlada através de canais específicos e seguros de comunicação, Sicotte e Delerue (2021) sustentam que o desempenho associado a um projeto pode ser alcançado por meio do uso dos recursos humanos e o processo de comunicação adequados. Em relação ao ambiente de projetos, a pesquisa de Cardon e Marshall (2015) apresentou que a maioria dos membros de uma equipe considerou se sentir mais confortável com reuniões em regime presencial previamente agendadas (89,4%), seguido de conversas presenciais não agendadas (81,3%), por meio de ligações em telefones fixos (75,4%) e ligações em celulares (72,0%). A mesma pesquisa destacou como as formas preferidas de comunicação efetiva da equipe, onde apenas um terço dos profissionais de negócios da Geração Y (33,3%) e da Geração X (33,3%) acreditam que essa prática seja a melhor ferramenta de comunicação em uma equipe de projetos. Apesar da tecnologia ter avançado cada dia mais com essa colaboração, ainda existem barreiras culturais que impedem sua adoção. Essas barreiras podem acarretar a hesitação de um membro de uma equipe em se afastar de canais de comunicação mais confortáveis e confiáveis (como e-mail ou outra plataforma digital e mensagens), falta de apoio das pessoas em papel de gestão de projetos e sistemas de responsabilidade e incentivos (Cardon & Marshall, 2015).

Ainda nesta linha, Agarwal e Anantatmula (2021) afirmam que estes sistemas bem desenvolvidos adicionados a políticas claras, contribuem muito para a construção de um bom ambiente de trabalho. No mesmo sentido, Salman *et al.* (2021) sustentam que organizações devem começar a usar um canal de comunicação adequado com os clientes para garantir que a taxa de desempenho do projeto aumente e o produto esteja de acordo com as necessidades dos clientes. Na mesma perspectiva, o estudo de Khanyile *et al.* (2019) reitera esses canais claros de comunicação dentro da estrutura da organização, como um dos fatores-chave para o resultado positivo de um projeto e ainda destaca: tecnologia da informação, tecnologia da comunicação, habilidades e competências de comunicação, plano de gerenciamento de comunicação, trabalho em equipe, gerenciamento de requisitos do resumo do projeto.

A respeito da comunicação planejada, Lindlof e Soderberg (2011) sustentam que o planejamento visual facilita a comunicação da equipe, pois apresenta uma visão geral das tarefas de cada membro. Neste sentido, as ferramentas de comunicação, como criação de modelos conceituais, técnicas para melhorar a qualidade da comunicação nas reuniões de projetos adotadas pela organização (Awati, 2011; Hanna *et al.*, 2012), permitem a flexibilidade



às equipes de projeto para mudar e se adaptar e a promover um ambiente colaborativo, podendo permitir a integração bem-sucedida da equipe de projeto multidisciplinares, caracterizadas por profissionais com diferentes perfis e habilidades (Gaur & Tawalare, 2022);

Com referência a comunicação contínua, o gerenciamento das partes interessadas tem a finalidade de entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, por meio do uso de técnica de construção de equipe (Pollack & Matous, 2019), gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento com as decisões e atividades do projeto (Ribeiro *et al.*, 2019). Usando a análise de conteúdo temática para explorar as trocas de comunicação entre essas partes interessadas do projeto, o conhecimento trocado durante o processo de *briefing* para se manter uma comunicação contínua é adquirido não apenas explicitamente, mas implicitamente por meio de processos sociais pelos quais os participantes tentam construir socialmente um entendimento no decorrer do projeto (Chandra & Loosemore, 2011).

Para se manter uma comunicação prudente, Young e Hinesly (2014) afirmam que os princípios básicos de comunicação devem permanecer constantes, independentemente da introdução de novos canais de comunicação, como mídias sociais, além de compreender o cenário atual da mídia social e reconhecer o utilitário ou função de comunicação subjacente que cada ferramenta e aplicar o conteúdo do curso aos novos desafios de comunicação do mundo real atualmente enfrentados pelas organizações.

Ao analisar o exposto, é possível apontar as ações realizadas por pessoas em papel de gestão de projetos para manter uma boa comunicação com suas respectivas equipes, sendo necessário adotar práticas de gestão, como: estabelecer uma comunicação aberta (trazendo ideias à discussão), moderada (sem excesso ou pressão), interativa (provocando a interatividade dos membros e conseqüentemente a transferência de conhecimento), interpessoal (trocando de informações, ideias, sentimentos e significados entre membros das equipes), controlada (buscando canais específicos e seguros de comunicação), planejada (utilizando o planejamento visual e o uso de ferramentas adequadas), contínua (debatendo questões enquanto elas ocorrem) e prudente.

Tabela 5 - Estratégias da Comunicação

<b>Estratégia</b>	<b>Conceito</b>	<b>Pessoa em papel de gestão</b>	<b>Autor</b>
Comunicação aberta	Fala aberta para discutir ideias utilizando-se de uma abordagem transparente e franca na troca de informações e atualizações. Isso envolve compartilhar informações	Se cometer excessos, pode levar a uma sobrecarga de informações que dificulta o cumprimento das tarefas da equipe durante	- Kennedy <i>et al.</i> (2011); e - Razzaq <i>et al.</i> (2019).

Estratégia	Conceito	Pessoa em papel de gestão	Autor
	relevantes de maneira honesta, clara e oportuna, a fim de manter todas as partes informadas sobre o projeto.	<p>o ciclo de vida de um projeto.</p> <p>Deve procurar uma comunicação comedida, utilizando um diálogo transparente</p> <p>Se utilizar pouca com as equipes, podem influenciar o desempenho do projeto ao longo do tempo,</p>	<p>- Han <i>et al.</i> (2017); e</p> <p>- Ryyänen <i>et al.</i> (2013).</p> <p>- Fussell <i>et al.</i>, (1998)</p> <p>- Leonardi <i>et al.</i>, (2012).</p>
Comunicação interativa	Refere-se a um processo de troca de informações entre duas ou mais partes. As relações sociais entre as equipes de projeto são a base da transferência de conhecimento entre elas e para a organização.	Deve buscar o equilíbrio das contribuições dos membros, pois influenciam a aquisição de conhecimento através das pessoas em papel de gestão de projetos dentro das organizações.	<p>- Al Shatti <i>et al.</i> (2018); e</p> <p>- Ren <i>et al.</i> (2019).</p>
Comunicação interpessoal	Troca de informações, ideias, sentimentos e significados entre membros das equipes.	<p>Faz-se necessária uma intervenção centrada na equipe que inclua alguns elementos:</p> <p>comportamentos orientados para a tarefa e para o relacionamento;</p> <p>ambientes de aprendizagem colaborativa; cultivar redes de relacionamento além das fronteiras da equipe e a governança colaborativa</p>	<p>- Cripe &amp; Burleigh, (2022);</p> <p>- Che Ibrahim <i>et al.</i>, (2018); e</p> <p>- Marder <i>et al.</i>, (2021).</p>
Comunicação controlada	Utilização de canais específicos e seguros de comunicação, que tornam um dos fatores-chave para o resultado positivo de um projeto, destacando: tecnologia da informação, tecnologia da comunicação, habilidades e competências de comunicação, plano de gerenciamento de comunicação, trabalho em equipe, gerenciamento de requisitos do resumo do projeto.	Manter uma gestão ativa e planejada da troca de informações, utilizando-se dos canais de comunicação para garantir que as informações certas sejam compartilhadas com as partes interessadas apropriadas, de maneira oportuna e eficaz.	<p>- Sicotte e Delerue (2021);</p> <p>- Cardon e Marshall (2015);</p> <p>- Agarwal e Anantatmula (2021);</p> <p>- Salman <i>et al.</i> (2021); e</p> <p>- Khanyile <i>et al.</i> (2019).</p>
Comunicação planejada	Apresentação de uma visão geral das tarefas de cada membro o que permite a flexibilidade às equipes de projeto para mudarem e se adaptarem e a promover um ambiente colaborativo, podendo permitir a integração	Deve utilizar uma estratégia deliberada e organizada para trocar informações, atualizações e mensagens relevantes dentro do contexto de um projeto pois um plano de comunicação bem	<p>- Lindlof e Soderberg (2011);</p> <p>- Awati, (2011);</p> <p>- Hanna <i>et al.</i> (2012); e</p> <p>- Gaur &amp; Tawalare, (2022).</p>

Estratégia	Conceito	Pessoa em papel de gestão	Autor
	bem-sucedida da equipe de projeto multidisciplinares.	elaborado ajudará a garantir que todas as partes interessadas recebam as informações corretas no momento certo.	
Comunicação contínua	O gerenciamento das partes interessadas tem a finalidade de entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, por meio do uso de técnica de construção de equipe, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento com as decisões e atividades do projeto.	Tem a importância de fornecer o ambiente correto e tempo suficiente para que a interação social culturalmente propícia e o compartilhamento de conhecimento ocorram entre as muitas partes interessadas envolvidas durante o processo de <i>briefing</i> .	- Pollack & Matous, (2019); - Ribeiro <i>et al.</i> , (2019); e - Chandra & Loosemore (2011).
Comunicação prudente	É a abordagem sensata, cuidadosa e estratégica na troca de informações dentro do contexto de um projeto.	Deve ser seja cuidadoso ao comunicar informações, especialmente quando se trata de informações confidenciais, complexas ou sensíveis, além de manter os princípios básicos de comunicação constantes, independentemente da introdução de novos canais de comunicação.	- Young e Hinesly, (2014).

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

#### 4.1.4 Comunicação em equipes geograficamente dispersas

A comunicação em uma equipe de projetos geograficamente dispersa é constituída por membros oriundos de várias culturas, de diferentes etnias e valores culturais que se entrelaçam. As equipes geograficamente dispersas são caracterizadas por serem fisicamente separadas, o que enfrentam algumas barreiras durante o processo de comunicação em um projeto (Darawong & Igel, 2012).

Essas barreiras são minimizadas durante o diálogo da equipe, por meio do uso de ferramentas tecnológicas no apoio à comunicação, e assim, formam uma equipe denominada virtual (Da Silva *et al.*, 2020). Diante desse desafio, a adoção dos Meios de Tecnologia da Informação e Comunicação (MTIC), como computadores e internet de qualidade, reduz as distâncias entre os participantes separados geograficamente, permitindo o compartilhamento do conhecimento e a criação de novas ideias (Ahuja *et al.*, 2010).

Uma vantagem de equipes geograficamente dispersas é a capacidade de atrair e reter os melhores talentos com habilidades e conhecimentos complementares, independentemente de sua localização, onde cada indivíduo é um especialista em uma determinada área, o que garante um pool de conhecimento disponível de alta qualidade (Huang *et al.*, 2020). Por outro lado, a falta de interações face a face aumenta a dificuldade de desenvolver confiança entre os membros, o que pode influenciar negativamente o compartilhamento de conhecimento tácito, a coordenação de tarefas e o desempenho da equipe (Aissa *et al.*, 2022).

Nessas condições, o relacionamento interpessoal é o maior desafio desse tipo de contexto de gerenciamento de projetos, tendo em vista as diferenças baseadas nas experiências profissionais e de vida de cada membro, que podem ocasionar um impacto no desempenho geral do grupo (Pozin *et al.*, 2018). Mediante a isto, a exploração efetiva de diversos recursos cognitivos depende da capacidade da equipe virtual para mapear com precisão as áreas de especialização disponíveis, desenvolver a confiança entre os membros da equipe e melhorar a coordenação intraequipe, visando garantir efeitos sinérgicos com base na troca de conhecimento e o emprego da estratégia colaborativa (Nathues *et al.*, 2022).

Como apresentados nos estudos de Ayoko *et al.* (2012), as dificuldades encontradas nas equipes de projetos geograficamente dispersas sucedem tanto nas multilocais, quanto nas virtuais, uma vez que a distância entre os membros provoca certos desafios, como fluência no idioma, falta de interações sociais, limitações na troca de dicas, fusos horários, regulamentos ou leis específicas, entre outros. Para prevenir e reduzir tais confrontos, sugere-se a criação de políticas e regras de comunicação objetivas e claras entre os membros da equipe, melhorando a coesão, a confiança e a dedicação na execução das metas estabelecidas (Rauer *et al.*, 2021).

#### **4.1.5 Barreiras da Comunicação**

Existem várias maneiras de descrever a qualidade da comunicação, como a frequência, formalização, estrutura e abertura na troca de informações (Zaimovic *et al.*, 2021). Em busca dessa qualidade, encontram-se obstáculos nos canais de transmissão de informações trocadas ao longo dos projetos, que vão desde a falta de comunicação, acarretando falhas no compartilhamento de informações, problemas no uso de recursos tecnológicos, dificuldades ocorridas em virtude do tempo, problemas no relacionamento das equipes e barreiras em virtude das falhas nas documentações, o que caracterizam os elementos desta categoria. Todas essas barreiras podem afetar a gestão da equipe de projetos, ocasionando contratempos, embates, atrasos entre outras adversidades que podem refletir no baixo desempenho do projeto (Zaimovic *et al.*, 2021).

De acordo com Jelodar *et al.* (2022), problemas de mau entendimento entre os membros oriundos do processo de comunicação são as causas comuns de conflitos nas equipes que podem afetar a qualidade do relacionamento da equipe, o que pode diminuir a confiança, provocar atrasos e aumentar os custos durante a execução do projeto (Mhlanga *et al.*, 2015; Chen *et al.*, 2019). Essa falha pode desenvolver uma divergência na equipe, fazendo com que os membros trabalhem com objetivos opostos ao do projeto, afetando a gestão da equipe de projetos, e de certo modo, o desempenho do projeto (Reed & Knight, 2009; Nyström & Asproth, 2013).

Segundo Zaimovic *et al.* (2021), os problemas relativos à comunicação acarretam falhas na frequência do compartilhamento de informações em uma equipe, porque essa troca de informações consome muito tempo e deixa espaço para interpretações errôneas e transmissão de informações incorretas, podendo ocasionar desvios nos projetos. A falta de abertura no compartilhamento de informações em uma equipe (por exemplo, um membro da equipe não quer compartilhar informações importantes com os outros membros) pode prejudicar as funções fundamentais do trabalho em equipe, impedindo a troca de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe, não bastando compartilhar conhecimento, os membros também devem compartilhar atividades, não apenas conceitos (Nyström & Asproth, 2013).

Com relação a utilização de tecnologias móveis de informação e comunicação, como uso de recursos computacionais, *tablets* e celulares para vídeo conferências, pode-se afirmar que tais tecnologias são primordiais para manter a comunicação nas equipes virtuais, porém elas da mesma forma, podem ser consideradas uma barreira no processo de comunicação, pois seu uso sem algum tipo de governança corporativa ou excessivo (Ryynänen *et al.*, 2013), pode causar sobrecarga de função e esgotamento no trabalho, comprometendo o desempenho das atividades da equipe (Jiang *et al.*, 2022).

O uso dessas tecnologias se torna essencial em um ambiente de projetos, no entanto, sua utilização pode gerar uma grande dependência de fatores externos, como dependência de *internet* e recursos técnicos em perfeitas condições (Nyström & Asproth, 2013). Nesse cenário, Chen *et al.* (2019) reiteram quanto ao uso adequado de tais tecnologias em uma equipe. Para os autores, o foco deve-se estar em detalhes tecnológicos em vez de desenvolvimento de conhecimento sobre como entrelaçar o sistema e a organização. Assim, as atividades relacionadas ao entendimento mútuo sobre os detalhes tecnológicos podem criar barreiras de comunicação entre pessoas em papel de gestão de projetos e com a equipe de projetos. (Andersson, 2016).

Em relação a comunicação entre as equipes e a alta administração, espera-se que ela se envolva em cada fase do ciclo de vida do projeto, especificamente na conceituação (definição

de metas e seleção de projetos), planejamento (alocação de recursos) e implementação (monitoramento e controle) (Antony & Gupta, 2019). Para alinhar os objetivos do projeto com a estratégia geral de negócios ou corporativa, os patrocinadores do projeto (em muitos casos são pessoas em papel de gestão de projetos seniores nas organizações) e os envolvidos no projeto (em muitos casos são chefes de várias funções de negócios) devem apoiar e se comprometer com o esforço de melhoria de processos (Antony & Gupta, 2019).

Ainda sobre pessoas em papel de gestão de projetos, Chen *et al.*, (2019) reiteram que a má administração das informações pode acarretar diversos problemas aos projetos. A má administração pode causar a sensação de liderança autoritária na equipe (Zaman *et al.*, 2021), podendo resultar em uma sobrecarga de reuniões (Reed & Knight, 2009), ou a falta de *feedbacks* da equipe, causando assim a sensação de falta de comprometimento das pessoas em papel de gestão de projetos com os desempenhos individuais de uma equipe (Akunyumu *et al.*, 2019). Dessa maneira, se a gestão for resistente à sua cultura e se mantiver fechada às mudanças, pode fomentar uma influência negativa, provocando a baixa motivação da equipe, podendo acarretar negativamente no resultado dos projetos (Andersson, 2016; Antony & Gupta, 2019).

No que tange ao tempo, a demora na entrega de informações e o pressionamento de prazos são consideradas algumas adversidades enfrentadas pelos membros das equipes de projetos (Akunyumu *et al.*, 2019). Chong *et al.* (2012) afirmam que pessoas em papel de gestão de projetos devem manter suas equipes focadas em atingir uma meta relacionada ao projeto, como por exemplo, um estímulo financeiro ou pessoal, suportando a pressão do tempo como um desafio. No entanto, Andersson (2016) alerta a respeito da qualidade deste tempo empregado pelos membros das equipes, que muitas vezes é incansavelmente gasto em reuniões na apreensão em relação ao prazo, ocasionando no desvio do prazo total do projeto.

No que se refere ao desempenho dos membros das equipes de projetos, o comportamento individual pode se tornar uma barreira quando é considerado oportunista e contraditório, tornando uma das causas negativas de conflito significativamente associadas à qualidade do relacionamento (Jelodar *et al.*, 2022). Por isso, o emprego da comunicação mal-entendida pode refletir no desempenho em termos de tempo e recursos, além de criar um ambiente ruim na equipe (Reed & Knight, 2009).

Ainda sobre desempenho dos membros das equipes de projetos, Nyström e Asproth (2013) afirmam que a falta de competência se torna mais um obstáculo que afeta a gestão da equipe de projetos, onde treinamentos, aprendizados e recompensas inadequadas, seriam um dos principais motivos de encerramento ou falha de projetos neste quesito (Antony & Gupta, 2019). Com isso, a performance dos membros da equipe pode ser afetada em virtude da falta

de conhecimento, falta experiência dos membros da equipe (Jelodar *et al.*, 2022), experiência inadequada (Chen *et al.*, 2019) ou até mesmo a falta de compreensão sobre como as equipes de projeto percebem a transferência do conhecimento (McGowan, 2020).

Mesmo com comportamento adequado e conhecimentos necessários, para se manter um bom relacionamento entre as equipes, as pessoas em papel de gestão de projetos necessitam enfrentar outras barreiras como, a educação de seus membros (Nyström & Asproth, 2013), tamanho e composição da equipe abaixo do ideal (Antony & Gupta, 2019), falta de trabalho em equipe (Akunyumu *et al.*, 2019) e intermediários de ponte limitados (Andersson, 2016). Todas as barreiras elencadas no que se refere à equipe, comportamentos e atitudes, tratam-se de um desafio profissional do gestor e sua comunicação com os membros das equipes de projetos (Akunyumu *et al.*, 2019).

A respeito de documentações, barreiras como erros no projeto, problemas de qualidade (Jelodar *et al.*, 2022), ambiguidades nos documentos contratuais e estranheza de escopo (Antony & Gupta, 2019) podem acontecer quando existe a negligência do impacto das diferenças culturais e politicagem pessoal que dificultam a comunicação interna (Ryynänen *et al.*, 2013). Além disso, a seleção indevida da metodologia de melhoria de processos, ambiguidades e pedidos de alteração, pedidos de alteração frequentes por parte dos clientes e limitações de condições do local são outros obstáculos a serem observados pelas pessoas em papel de gestão de projetos. (Jelodar *et al.*, 2022).

As barreiras da comunicação elencadas nos estudos, alertam para o gerenciamento dos riscos a serem enfrentados pelas pessoas em papel de gestão na equipe de projetos.

Mediante a esse cenário, as pessoas em papel de gestão de projetos devem ter foco na gestão da comunicação, pois um processo eficiente desencadeia o compartilhamento de informações em um projeto que leva à gestão do conhecimento (Akunyumu *et al.*, 2019). Realizando algumas intervenções sugeridas nos estudos, como manter suas equipes focadas em atingir uma meta relacionada ao projeto, um estímulo financeiro ou pessoal, suportando a pressão do tempo como um desafio, por exemplo, as pessoas em papel de gestão de projetos tendem a minimizar riscos de acordo com determinadas barreiras como resolver mal-entendidos, buscar ferramentas de comunicação inovadoras, manter um protocolo de comunicação permanente por meio do qual os colaboradores testam e sinalizam os conhecimentos e crenças compartilhados (Nyström & Asproth, 2013; Akunyumu *et al.*, 2019). Manter uma cultura positiva e colher vantagens sustentáveis dos projetos de melhoria de processos e buscar uma rede para a disseminação como cursos de treinamento como parte das

avaliações anuais de desempenho dos funcionários para abordar as lacunas de competência, bem como as áreas de melhoria desejadas pelos membros (Antony & Gupta, 2019).

Tabela 6 - Barreiras da Comunicação

Barreira	Consequência	Autor
Falha na frequência do compartilhamento de informações	Abre espaço para interpretações errôneas e transmissão de informações incorretas, podendo ocasionar desvios nos projetos. Prejudica as funções fundamentais do trabalho em equipe, impedindo a troca de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe.	- Zaimovic <i>et al.</i> (2021); e - Nyström & Asproth (2013).
Má administração das informações	Pode causar a sensação de liderança autoritária na equipe, podendo resultar em uma sobrecarga de reuniões ou a falta de <i>feedbacks</i> da equipe, causando assim a sensação de falta de comprometimento das pessoas em papel de gestão de projetos com os desempenhos individuais de uma equipe.	- Chen <i>et al.</i> (2019); - Zaman <i>et al.</i> (2021); - Reed & Knight (2009); e - Akunyumu <i>et al.</i> (2019).
Resistência da gestão à cultura, se mantendo fechada às mudanças	Pode fomentar uma influência negativa, provocando a baixa motivação da equipe, podendo acarretar negativamente no resultado dos projetos.	- Andersson (2016); e - Antony & Gupta (2019).
Uso de tecnologias sem algum tipo de governança corporativa ou excessivo	Sobrecarga de função e esgotamento no trabalho, comprometendo o desempenho das atividades da equipe.	- Nyström & Asproth (2013); - Chen <i>et al.</i> (2019); e - Andersson (2016).
Dificuldades ocorridas em virtude do tempo	Contratempos, pressionamento de prazos.	- Akunyumu <i>et al.</i> (2019); - Chong <i>et al.</i> (2012); e - Andersson (2016).
Problemas no relacionamento das equipes	Embates, diminui a confiança, provoca atrasos e aumenta os custos durante a execução do projeto, afetando o desempenho do projeto.	- Jelodar <i>et al.</i> (2022); - Mhlanga <i>et al.</i> , (2015); - Chen <i>et al.</i> (2019); - Zaimovic <i>et al.</i> (2021); - Reed e Knight, (2009); e - Nyström & Asproth (2013).
Documentações (falhas, qualidade, ambiguidade, estranheza de escopo)	Podem acontecer quando existe a negligência do impacto das diferenças culturais e politicagem pessoal que dificultam a comunicação interna.	- Jelodar <i>et al.</i> (2022); - Antony & Gupta (2019); e - Ryyänen <i>et al.</i> (2013).
Comportamento individual, quando é considerado oportunista e contraditório	Pode refletir no desempenho em termos de tempo e recursos, além de criar um equipamento negativo dentro de uma equipe.	- Jelodar <i>et al.</i> (2022).
Equipe (comportamentos, atitudes e desempenho)	A falta de competência se torna mais um obstáculo que afeta a gestão da equipe de projetos, onde treinamentos, aprendizados e recompensas inadequadas, seriam um dos principais motivos de encerramento ou falha de projetos neste quesito; a performance dos membros da equipe pode ser afetada em virtude da falta de conhecimento, falta experiência dos membros da equipe.	- Nyström Asproth (2013); - Antony & Gupta (2019); - Jelodar <i>et al.</i> (2022); - Chen <i>et al.</i> (2019); - McGowan (2020); - Andersson (2016); e - Akunyumu <i>et al.</i> (2019).

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).



## 4.2 A COMUNICAÇÃO E A EQUIPE DE PROJETOS

A comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos ocorre em virtude da competência de cada indivíduo, que empregam alguns procedimentos para se manter uma boa comunicação com os membros da equipe. Durante o processo de comunicação, tais pessoas podem enfrentar determinadas barreiras, e para minimizarem esse cenário, utilizam determinados métodos para que as equipes locais ou geograficamente dispersas possam se comunicar da melhor maneira possível durante o ciclo de vida do projeto. Diante desse cenário e com análise das categorias anteriores, foi possível estabelecer uma relação entre a comunicação e a equipe de projetos e os respectivos impactos nos projetos das organizações, destacadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Relação entre a comunicação e a equipe de projetos

Fator da comunicação	Relação com equipe de projetos		Impacto nos projetos	Autores
	Positiva	Negativa		
<b>Participação do gestor no compartilhamento das informações</b>	Quando a equipe está ativa no compartilhamento de informações.	Quando a equipe não compartilha níveis adequados de informações por conta própria.	Pode prejudicar funções fundamentais do trabalho em equipe, impedindo a troca de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe, complicando assim o processo de tomada de decisão.	- Parker <i>et al.</i> (2017); e - Soibelman <i>et al.</i> (2011).
<b>Comunicação aberta</b>	Quando se trata de deixar explícita alguma informação.	Quando há exagero de informações que não trarão benefícios ao andamento do projeto.	A comunicação aberta influencia o desempenho do projeto ao longo do tempo, ao passo que o excesso pode levar a uma sobrecarga de informações que dificulta o cumprimento das tarefas da equipe durante o ciclo de vida de um projeto.	- Han <i>et al.</i> (2017); e - Razzaq <i>et al.</i> (2019).
<b>Equipes geograficamente dispersas</b>	Quando pode-se reter os melhores talentos com habilidades e conhecimentos complementares dos membros, independente da sua localização.	Quando não há confiança entre os membros da equipe por falta de interações presenciais.	A falta de confiança entre os envolvidos no projeto ocasiona contratempos, embates, atrasos entre outras adversidades que pode refletir no baixo desempenho do projeto.	- Huang <i>et al.</i> (2020); e - Aissa <i>et al.</i> (2022).
<b>Uso de tecnologias móveis para manter a comunicação entre a equipe</b>	Quando são utilizadas para manter	Quando dependem de fatores externos para seu funcionamento,	Atividades relacionadas ao entendimento mútuo sobre os detalhes	- Ryyänen <i>et al.</i> (2013); e

Fator da comunicação	Relação com equipe de projetos		Impacto nos projetos	Autores
	Positiva	Negativa		
	comunicação nas equipes virtuais.	como rede e <i>internet</i> .	tecnológicos criam barreiras de comunicação entre as pessoas em papel de gestão de projetos e com a equipe de projetos. Além da dependência do funcionamento que pode ocasionar demora nos resultados, repercutindo nos prazos estabelecidos, podendo aumentar os custos durante a execução do projeto.	- Nyström & Asproth, (2013).
<b>Interatividade dos membros das equipes</b>	A comunicação e o equilíbrio das contribuições dos membros têm impactos positivos significativos na aquisição de conhecimento, além de aumentar a comunicação interpessoal e a criatividade.	-	As pessoas em papel de gestão de projetos podem considerar a construção de relacionamentos pessoais com os membros da equipe para promover um senso de camaradagem e um terreno comum para resultados desejados dos projetos.	- Al Shatti <i>et al.</i> (2018).
<b>Papel ativo das pessoas em papel de gestão de projetos no desenvolvimento da confiança da equipe de projetos</b>	Quando existe segurança no líder, mantém-se um alinhamento ao longo do ciclo de vida de um projeto e desenvolve-se clareza e confiança entre a equipe a pessoa no papel de gestão dos projetos.	-	Um bom processo de comunicação entre os envolvidos do projeto e a confiança deles no gestor está positivamente associada ao desempenho do projeto.	- Majeed <i>et al.</i> (2021); - Wang <i>et al.</i> (2022); e - Parker <i>et al.</i> (2017).

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

Na associação entre a competência das pessoas em papel de gestão de projetos e a equipe, existe um impacto positivo quando o gestor influencia seus liderados a potencializarem os resultados do projeto, participando ativamente do compartilhamento de informações (Parker *et al.*, 2017). Em contrapartida, quando a equipe realiza esse procedimento por conta própria, a participação ativa das pessoas em papel de gestão torna esta relação negativa, sobrecarregando as operações e com isso prejudicando funções fundamentais do trabalho em equipe, impedindo a troca de conhecimentos e as experiências entre os membros da equipe, complicando assim o processo de tomada de decisão (Soibelman *et al.*, 2011).

Quando se trata das estratégias utilizadas pelas pessoas em papel de gestão de projetos e essa relação com a equipes de projetos, a comunicação aberta pode ser positiva quando possibilita a criatividade da equipe e impulsiona a uma comunicação interna eficiente (Han *et al.*, 2017). Porém, deve-se ter atenção ao nível desta comunicação oral pois seu excesso pode se tornar um aspecto negativo, levando a uma sobrecarga de informações impactando negativamente no cumprimento das tarefas da equipe durante o ciclo de vida de um projeto (Razzaq *et al.*, 2019).

Na Comunicação entre as pessoas em papel de gestão e as equipes de projetos geograficamente dispersas, é possível estabelecer uma relação positiva quando existe a possibilidade de atrair e reter os melhores talentos com habilidades e conhecimentos complementares, independentemente da localização desses membros (Huang *et al.*, 2020). Porém, a falta de interações face a face aumenta a dificuldade de desenvolver confiança entre os membros, tornando, nesse aspecto, uma relação negativa causando contratempos, embates, atrasos entre outras adversidades que pode refletir no baixo desempenho do projeto (Aissa *et al.*, 2022).

No que se refere à relação entre as pessoas em papel de gestão de projetos e as dificuldades encontradas na comunicação com as equipes, pode-se verificar que quanto ao uso de tecnologias móveis, esta associação tem um efeito positivo quando são utilizadas para manter o alinhamento das ações efetivas na comunicação das equipes virtuais (Ryynänen *et al.*, 2013). No entanto, da mesma maneira, pode ser considerada uma relação negativa quando geram dependência de fatores externos, como *internet* e recursos técnicos em perfeitas condições, o que pode ocasionar em demora nos resultados, repercutindo nos prazos estabelecidos, podendo aumentar os custos durante a execução do projeto (Nyström & Asproth, 2013).

Quanto ao papel ativo das pessoas em papel de gestão de projetos no desenvolvimento da confiança da equipe de projetos, existe uma relação positiva quando há uma certa clareza e confiança entre os membros e a pessoa no papel de gestão pois o papel moderador da liderança fortalece a relação entre a comunicação do projeto e a confiança (Parker *et al.*, 2017; Majeed *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2022). Por esse motivo, é necessário ter vários graus de confiança nessa relação, visto que a confiança total e incontestável, invariavelmente, leva a um pensamento de grupo que dificulta a tomada de decisões críticas em um ambiente de projetos.

Ao se tratar da interatividade entre os membros da equipe, Al Shatti *et al.* (2018) afirmam que a comunicação e o equilíbrio das contribuições dos membros têm impactos positivos significativos na aquisição de conhecimento, além de aumentar a comunicação interpessoal e a criatividade. Com isso, as pessoas em papel de gestão de projetos podem

considerar a construção de relacionamentos pessoais com os membros da equipe no início de cada projeto para promover um senso de camaradagem e um terreno comum para o resultado bem-sucedido e os resultados desejados.

#### 4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Como resultado da pesquisa de campo, espera-se descrever a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas. Portanto, com base nos resultados observados, pretende-se apresentar a relação dos fatores positivos e negativos de comunicação com a equipe de projetos.

Em relação às contribuições práticas, destaca-se haver a possibilidade de identificar quais os fatores da comunicação possam contribuir para aumentar a efetividade da equipe de trabalho, minimizando as barreiras ocorridas e permitindo que o gestor e a equipe se comuniquem de forma eficaz e colaborativa o que aumenta o desempenho dos projetos. Quanto às contribuições teóricas, os resultados obtidos a partir da revisão sistemática de literatura confrontados com a pesquisa empírica permitirão avançar as discussões sobre os fenômenos relacionados à Comunicação e Equipe de projetos.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os profissionais selecionados para as entrevistas possuem experiência e envolvimento nos projetos de tecnologia das empresas que atuavam, e puderam contribuir com a respectiva experiências e perspectivas para o refinamento dos objetivos da pesquisa, inclusive com o gerenciamento de equipes geograficamente dispersas. Foram realizadas 10 entrevistas em profundidade, com profissionais que atuam na gestão de projetos de TI. A experiência em gerenciamento de projetos dos entrevistados é variada, sendo o entrevistado menos experiente com 3 anos e o mais experiente com 10 anos de tempo de exercício. A Tabela 8 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 8 - Identificação dos entrevistados

<b>ID</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo Exercido</b>	<b>Segmento</b>	<b>Perfil</b>	<b>Experiência (em anos)</b>	<b>Duração</b>
<b>E01</b>	Entrevistado 1	Scrum Master	TI	Gestão	7	42 min
<b>E02</b>	Entrevistado 2	Scrum Master	TI	Gestão	9	34 min
<b>E03</b>	Entrevistado 3	Scrum Master	TI	Gestão	4	32 min
<b>E04</b>	Entrevistado 4	Scrum Master	TI	Gestão	5	27 min
<b>E05</b>	Entrevistado 5	Scrum Master	TI	Gestão	6	31 min

ID	Nome	Cargo Exercido	Segmento	Perfil	Experiência (em anos)	Duração
E06	Entrevistado 6	Scrum Master	TI	Gestão	4	36 min
E07	Entrevistado 7	Arquiteto de software	TI	Gestão	9	40 min
E08	Entrevistado 8	Delivery Head	TI	Gestão	8	41 min
E09	Entrevistado 9	Gerente de Engenharia	TI	Gestão	14	36 min
E10	Entrevistado 10	Agile Consultant / trainer	TI	Gestão	12	34 min

Fonte: elaborada pela autora (2023).

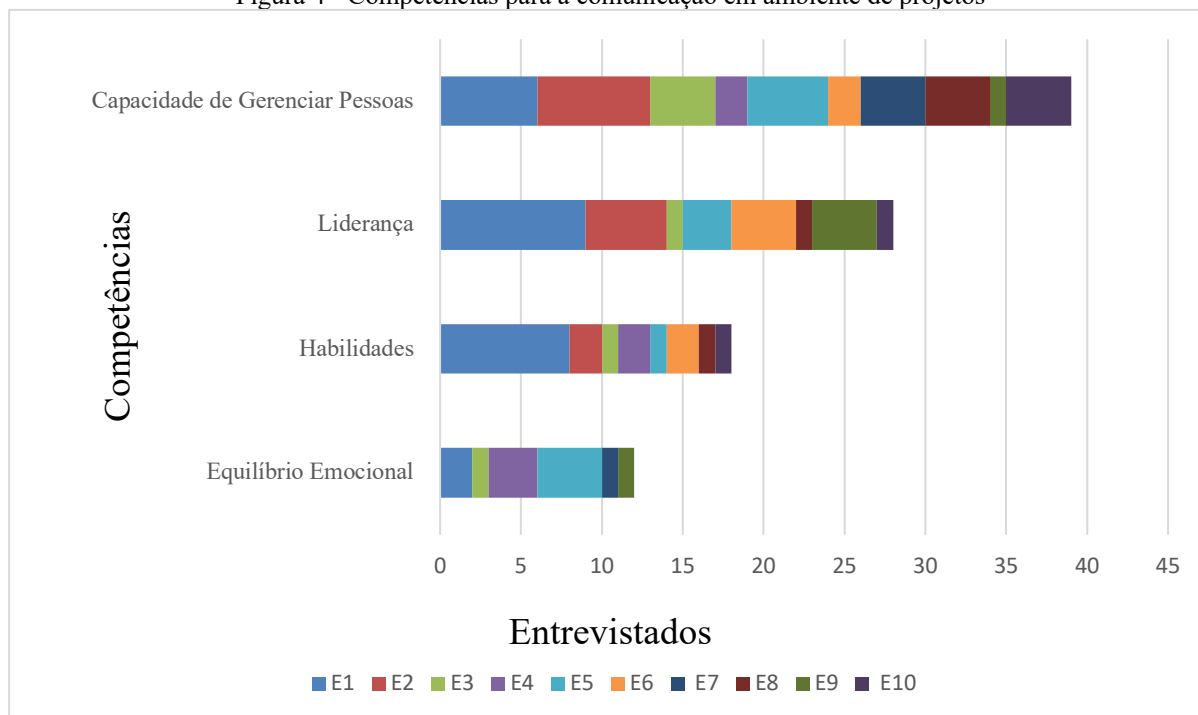
As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência, entre os dias 1º e 30 de julho, com duração média de 35 minutos cada uma, respeitando o protocolo apresentado no Apêndice A.

#### 4.4.1 Competências para a comunicação em ambiente de projetos

As competências para a comunicação em ambiente de projetos buscam apresentar algumas características necessárias que as pessoas em papel de gestão de projetos devem possuir para estabelecer e manter uma boa comunicação, entre elas, equipe de projetos e *stakeholders*. Além disso, essas pessoas em papel de gestão podem obter resultados mais efetivos no que tange à comunicação entre os membros de uma equipe, tanto locais como geograficamente dispersas, durante o ciclo de vida de um projeto.

A Figura 4 demonstra as percepções em relação aos entrevistados sobre as competências para a comunicação em ambiente de projetos. Diante disso, destaca-se que a capacidade de gerenciar pessoas é a competência mais citada nas entrevistas. Esse resultado demonstra, de acordo com todos os entrevistados, que o relacionamento humano é o fator determinante para o bom andamento de um projeto. Além disso, investir no desenvolvimento de vínculos positivos e eficazes entre os membros da equipe de projeto, das partes interessadas, é fundamental.

Figura 4 - Competências para a comunicação em ambiente de projetos



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados das entrevistas (2023).

Ao analisar as respostas dos entrevistados, pode-se verificar que, cada um citou, ao menos 2 características relativas à “Capacidade de Gerenciar Pessoas”. Foram apontadas características como comunicação clara e constante; colaboração e trabalho em equipe; equilíbrio entre vida profissional e pessoal, preocupação pelo bem-estar dos membros da equipe; motivação, recompensa por desempenho positivo; resolução de conflitos; *feedback* construtivo e regular; estímulo ao desenvolvimento profissional, oportunidade de treinamento; e equilíbrio da demanda de trabalho, o que reduz a sobrecarga de trabalho entre os membros da equipe.

Esse resultado, corrobora com os pressupostos de Sudhakar (2012), o qual destaca que as pessoas em papel de gestão que utilizam as capacidades citadas anteriormente, estão propícias a obter resultados mais efetivos. Esse cenário também foi notado na fala do entrevistado E04:

“[...] Na comunicação é isso: é importante a transparência e a questão da certeza de que a transmissão da informação está sendo passada de maneira clara e aberta, esses pontos são muito importantes porque senão, talvez a pessoa acabe não entendendo. É a informação que se quer e quando a pessoa não entende, muitas vezes acaba gerando algum problema. Então, em vez focar no problema é para poder solucionar ... Então é fácil, é entender tanto o seu problema, você não entendeu assim? Minha comunicação não foi tão Clara? É importante que o

membro da equipe entenda plenamente o que foi passado de maneira simples e direta pois isso impacta diretamente no resultado do trabalho dele e logicamente no projeto.” (E04).

Na sequência, a capacidade “Liderança”, foi a segunda mais citada entre os entrevistados, onde as pessoas em papel de gestão devem: estabelecer uma visão clara, comunicando a visão do projeto de forma compreensível; definir papéis e responsabilidades, atribuindo responsabilidades de forma explícita; capacitar a equipe, fornecendo aos membros da equipe as habilidades, recursos e suporte necessários para realizar suas tarefas; incentivar a colaboração, criando um ambiente onde a colaboração, a troca de ideias e o trabalho em equipe sejam valorizados; ouvir atentamente, demonstrando interesse genuíno pelos membros da equipe; ser um modelo de comportamento, demonstrando os valores e a ética que deseja ver na equipe; demonstrar resiliência, mantendo uma postura positiva e resiliente diante de desafios; estabelecer metas alcançáveis; inspirar confiança e credibilidade, sendo um modelo de integridade, responsabilidade e dedicação ao projeto.

Assim, um bom processo de comunicação entre os envolvidos do projeto está positivamente associado ao seu desempenho e a confiança, que pode se tornar um mediador na relação entre a comunicação e o desempenho do projeto (Majeed *et al.*, 2021). Da mesma forma, os resultados confirmam que o papel moderador das pessoas em papel de gestão fortalece a relação entre a comunicação do projeto e a confiança. Esse argumento pode encontrar respaldo na fala de E03, que demonstra:

“[...] Aprendemos na faculdade, que para garantir que as equipes estejam sempre atualizadas sobre os objetivos do projeto, os gestores precisam possuir algumas competências-chave, independentemente de estarem trabalhando com equipes locais ou geograficamente dispersas. Acredito que algumas delas são: desenvolver a confiança da equipe, desenvolver uma comunicação eficaz, ter habilidades, pensamentos e planejamento estratégicos, ter gestão do tempo e organização, ter sensibilidade cultural e gestão de conflitos, desta maneira, o gestor fortalece a liderança da equipe, o que proporciona um bom desenvolvimento do projeto.” (E03)

Por fim, ficou constatado entre os entrevistados que o “Equilíbrio Emocional” é uma característica com menor influência para a comunicação em ambiente de projetos, o que contrapõe a literatura estudada. De acordo com Sweeney *et al.* (2019), a gestão emocional é fundamental para um gestor de projetos, pois influencia diretamente a eficácia na liderança, a tomada de decisões, a comunicação e o ambiente de trabalho de forma geral. Ressalta-se ainda que Sudhakar (2012) afirma que é essencial que as empresas comecem a humanizar suas

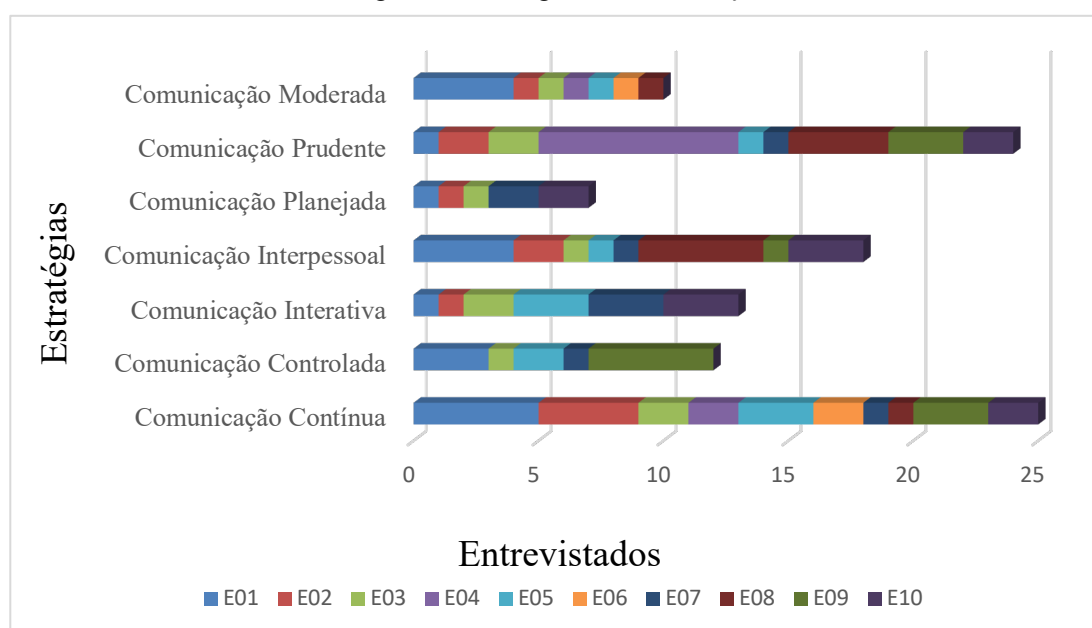
relações se quiserem cativar o público interno pois, segundo o autor, ter saúde mental no trabalho é fundamental para que as pessoas alcancem o seu melhor desempenho em um ambiente de projetos, revalidando os estudos apresentados.

#### 4.4.2 Estratégia da Comunicação

A Estratégia da Comunicação é considerada um fator fundamental na gestão de projetos marcada por representar o plano utilizado por uma organização ou grupo de trabalho para divulgar os propósitos e ideias para seus colaboradores, contribuindo para a difusão dos objetivos a serem alcançados por meio dos projetos (Kennedy *et al.*; 2011). Desse modo, estratégias são empregadas para garantir que as informações sejam transmitidas de forma adequada e oportuna durante todo o ciclo de vida dos projetos.

A partir da análise das impressões dos entrevistados, como demonstrado na Figura 5, foi possível verificar as estratégias mais citadas: comunicação moderada, comunicação prudente, comunicação planejada, comunicação interpessoal, comunicação interativa, comunicação controlada e comunicação contínua, que devem ser consideradas pelas pessoas em papel de gestão de projetos, como critério de possibilidade para um melhor entrosamento da equipe, para impulsionar o desempenho da execução das atividades e, por consequência, conduzir ao sucesso dos projetos.

Figura 5 - Estratégias da Comunicação



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados das entrevistas (2023).

Ao avaliarmos o item Estratégias da Comunicação, a “Comunicação Contínua” foi unânime entre os entrevistados e, portanto, mostrou-se a mais significativa. Para Kauffmann e



Carmi (2019), essa constatação ressalta a importância que as organizações devem ter em relação a disseminação das informações no decorrer do projeto, com intensidade em equipe geograficamente dispersas, onde a confiança nunca é constante, necessitando ser reenergizada de tempos em tempos. Além disso, as pessoas em papel de gestão devem ter um papel ativo no desenvolvimento dessa confiança, pois o aumento dos níveis de confiança demonstra ter um efeito positivo nos resultados desejáveis do projeto, conforme citado por E07 e E08:

“[...] A comunicação frequente tem vários benefícios significativos em projetos, pois promove uma troca contínua e atualizada de informações entre os membros da equipe, stakeholders e outras partes interessadas. Ela promove alinhamento e coerência, pois ajuda a garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos, metas e estratégias do projeto. Isso ajuda a manter a coerência nas ações e decisões tomadas ao longo do projeto; transparência, permitindo que todos os envolvidos tenham visibilidade sobre o status atual, desafios, progressos e próximas etapas do projeto. Isso ajuda a construir confiança e credibilidade entre os membros da equipe e as partes interessadas e identificação rápida de problemas porque quanto mais cedo os problemas são identificados, mais rapidamente podem ser abordados e resolvidos, evitando impactos negativos no cronograma e no orçamento.” (E07)

“[...] a comunicação frequente promove a eficiência, a eficácia e a colaboração entre todos os envolvidos [...] ajuda na resolução rápida de conflitos visto que mal-entendidos entre membros da equipe ou stakeholders. A abordagem rápida desses problemas ajuda a evitar que se agravem e afetem negativamente o ambiente do projeto [...] ajuda na melhoria da colaboração promovendo uma cultura de colaboração e interação contínua entre os membros da equipe. Isso leva a uma melhor compreensão das habilidades e conhecimentos individuais, resultando em uma equipe mais eficaz e colaborativa [...] mantém os stakeholders informados e engajados ao longo do projeto, garantindo que suas necessidades e expectativas sejam levadas em consideração e atendidas de maneira adequada.” (E08)

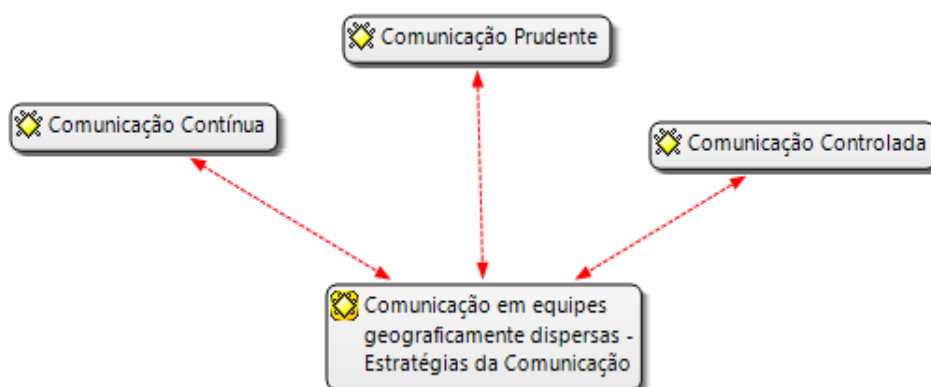
Na sequência, a “Comunicação Prudente” é a segunda estratégia mais citada entre os entrevistados, o que confirma que as informações devem ser cuidadosamente consideradas e avaliadas antes de serem compartilhadas. Segundo Kennedy *et al.* (2011), a comunicação prudente implica considerar as implicações de longo prazo, as consequências e o impacto das mensagens antes de serem compartilhadas, ela envolve a avaliação cuidadosa dos destinatários, a escolha das palavras e o momento adequado para transmitir informações de forma eficaz, ética e responsável. Por isso, as pessoas em papel de gestão devem avaliar os impactos e consequências das mensagens para garantir que sejam apropriadas, precisas e benéficas para o projeto.

As demais estratégias citadas entre os entrevistados e representadas na Figura 7 foram: “Comunicação Interpessoal”, “Comunicação Interativa”, “Comunicação Controlada”, “Comunicação Moderada” e “Comunicação Planejada”. De acordo com Cripe e Burleigh (2022) a comunicação interpessoal e interativa deve ser centrada nas pessoas, levando em consideração suas habilidades, necessidades e preferências, promovendo a troca de informações e ideias através de diálogos bidirecionais. Encoraje a participação ativa, perguntas e discussões para garantir que todos estejam envolvidos e entendam os aspectos relevantes do projeto. em termos de frequência, intensidade e quantidade de informações compartilhadas.

A respeito da comunicação controlada e planejada, Lindlof e Soderberg (2011) sustentam que as pessoas em papel de gestão devem estabelecer controles e processos para gerenciar a comunicação de forma eficaz. Isso pode incluir a definição de papéis e responsabilidades claras, a revisão de mensagens críticas antes da divulgação e a manutenção de registros de comunicação. Em se tratando de comunicação planejada, Sicotte & Delerue (2021) afirmam que esta deve ser parte integrante do plano do projeto, delineando claramente quem precisa receber informações, que informações são necessárias, quando e como elas serão compartilhadas, garantindo uma abordagem estruturada e eficiente na disseminação das informações.

Em relação às equipes geograficamente dispersas, o relacionamento interpessoal torna-se o maior desafio no gerenciamento dos projetos devido a natureza distribuída dos seus membros o que pode acarretar um impacto no desempenho do projeto (Pozin *et al.*, 2018). Assim, a exploração efetiva de diversos recursos cognitivos depende da capacidade da equipe virtual para mapear com precisão as áreas de especialização disponíveis, desenvolver a confiança entre os membros da equipe e melhorar a coordenação intraequipe para garantir efeitos sinérgicos com base na troca de conhecimento através de uma estratégia colaborativa (Nathues *et al.*, 2022). A Figura 8 apresenta, de acordo com os entrevistados, as estratégias de comunicação mais utilizadas pelas pessoas em papel de gestão em equipes geograficamente dispersas.

Figura 6 - Impressões dos entrevistados sobre as estratégias de comunicação, utilizadas pelas pessoas em papel de gestão em equipes geograficamente dispersas



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados das entrevistas (2023).

Em relação aos itens demonstrados na Figura 6, os entrevistados apontam que há três tipos de comunicação que devem ser consideradas como as estratégias mais significativas em equipes geograficamente dispersas, que são: comunicação contínua, comunicação prudente e comunicação controlada. Desta maneira, as pessoas em papel de gestão, poderão alcançar um entendimento mútuo de informações com toda a equipe, além de compreender as necessidades de cada membro da equipe e assim melhorando a coesão, a confiança e a dedicação na execução das metas estabelecidas (Rauer *et al.*, 2021).

Já a Comunicação Contínua tem a importância de fornecer o ambiente correto e tempo suficiente para que a interação social culturalmente propícia e o compartilhamento de conhecimento ocorram entre as muitas partes interessadas envolvidas durante o processo de *briefing* (Pollack & Matous; 2019). O gerenciamento contínuo de todas as partes interessadas têm a finalidade de entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, por meio do uso de técnica de construção de equipe, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento com as decisões e atividades do projeto, como citado por E10 e E04:

“[...] a comunicação contínua é fundamental para o sucesso de equipes virtuais, pois ajuda a manter a coesão, a clareza e o alinhamento dentro do grupo, mesmo em ambientes distantes e distribuídos [...] com isso, os líderes das equipes podem facilitar a comunicação eficaz, promover o engajamento e garantir que todos os membros estejam alinhados com os objetivos e as atividades do projeto.” (E10)

“[...] por exemplo, um profissional que diz ao seu gestor ter tido uma ideia brilhante, aí o chefe responde horas depois dizendo que não

entendeu e a profissional também demora para retornar dando mais detalhes. No fim, algo que poderia ter sido explicado pessoalmente em 15 minutos levou 5 horas.” (E04)

A Comunicação Prudente deve ser uma maneira de troca de informações cuidadosa, especialmente quando se trata de informações confidenciais, complexas ou sensíveis, pois a pessoa em papel de gestão não pode contar com artefatos obtidos do ambiente, como: percepção emoções face a face e mal-entendidos ocasionados pela interpretação da escrita. Mediante a isto, a abordagem deve sempre ser sensata, atenta e diligente na troca de informações dentro do contexto de um projeto (Young e Hinesly; 2014). Como isso, segundo os autores, a pessoa em papel de gestão deve procurar ser a mais prudente e atenta possível. Esse argumento pôde ser verificado na fala de E03:

“[...] um dos efeitos adversos das equipes dispersas é a diminuição do compartilhamento e de aplicação de ideias inovadoras pelos colaboradores até porque, é comum que haja mal-entendidos [...]a maneira que o profissional escreve pode causar dupla interpretação [...]. Essas confusões podem fazer com que o profissional desanime de continuar explicando o que pensou – e, muitas vezes, com que os gestores não deem a devida importância a uma ideia excelente por não a terem entendido logo de cara...” (E03)

Em relação ao último item demonstrado na Figura 8, o estudo de Cardon e Marshall (2015) aponta que as pessoas em papel de gestão devem manter uma comunicação controlada por meio de uma coordenação ativa e planejada da troca de informações, utilizando-se dos canais de comunicação para garantir que as informações certas sejam compartilhadas com as partes interessadas apropriadas, de maneira oportuna e eficaz. Desse modo, a utilização de canais específicos e seguros de comunicação, tornam um dos fatores-chave para o resultado positivo de um projeto, destacando: tecnologia da informação, tecnologia da comunicação, habilidades e competências de comunicação, plano de gerenciamento de comunicação, trabalho em equipe, gerenciamento de requisitos do resumo do projeto, o que pode ser apontado na fala do entrevistado E05:

“[...] Controlar a comunicação em uma equipe virtual é sobre estabelecer diretrizes claras, utilizar ferramentas adequadas e garantir que as políticas sejam seguidas para manter a eficiência, transparência e alinhamento dentro da equipe e com as partes interessadas...” (E05)

Ao finalizar a análise das falas das entrevistas relacionadas à categoria “Estratégias da Comunicação”, pôde ser avaliado que os estudos que compõem o *corpus* de pesquisa dessa dissertação foram corroborados pelos resultados da análise, demonstrando que o conjunto de

decisões integradas que as pessoas em papel de projeto utilizam com a equipe de projetos, tanto geograficamente dispersas como presencias, para que as informações a respeito do projeto sejam compartilhadas, acabam por obter uma relação de confiança. Para tanto, as diversas estratégias citadas neste estudo, tais como: a comunicação moderada, interativa, controlada, planejada, contínua e prudente, ao final das análises, foram certificadas por serem um canal de transmissão de informações para que haja uma integração bem-sucedida de informações entre as equipes de projeto multidisciplinares.

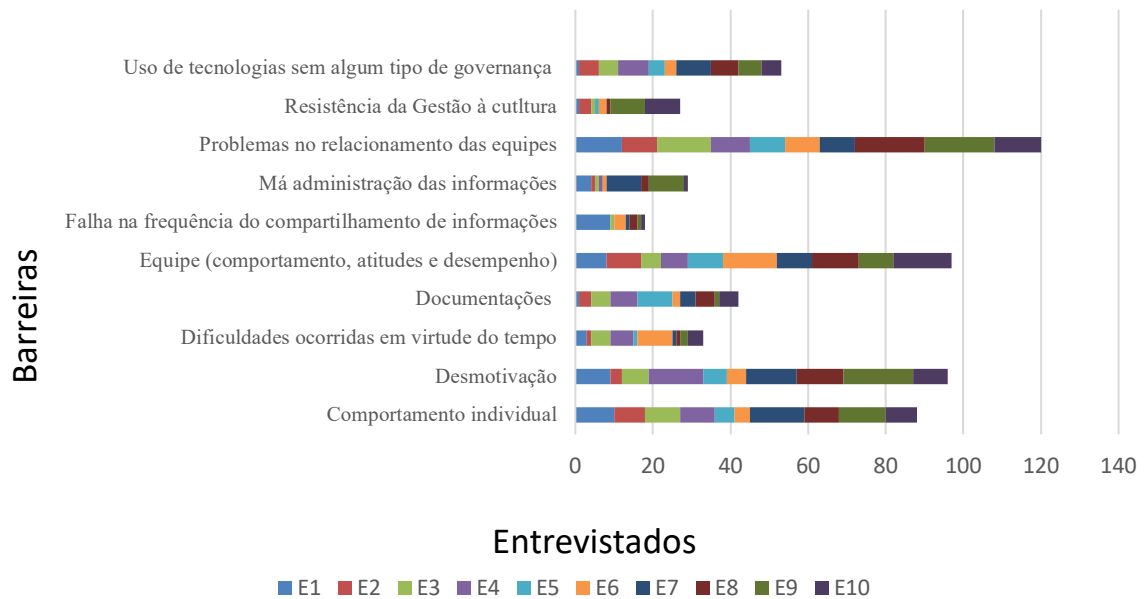
No entanto, no que se refere à interatividade dos membros das equipes, é importante ressaltar que haja um equilíbrio quanto ao uso destas estratégias por parte das pessoas em papel de projetos no que tange à quantidade de comunicação que deve ser recebida por membro de uma equipe em um no local de trabalho, pois, a pouca comunicação entre as pessoas em papel de gestão de projetos e as equipes podem influenciar o desempenho do projeto ao longo do tempo, ao passo que o excesso pode levar a uma sobrecarga de informações que dificulta o cumprimento das tarefas da equipe durante o ciclo de vida de um projeto. Nesse sentido, como contribuição prática, esta pesquisa sugere que haja moderação em cada estratégia utilizada, buscando o bem-estar dos funcionários para que possam trabalhar em um ambiente livre de estresse e assim atingir os objetivos desejados.

#### **4.4.3 Barreiras da Comunicação**

Barreiras da Comunicação em ambientes de projeto referem-se aos obstáculos e desafios que podem surgir durante a troca de informações e interações entre as partes envolvidas em um projeto. Problemas de mau entendimento entre os membros oriundos do processo de comunicação é a causa comum de conflito nas equipes, o que influencia negativamente o relacionamento entre os integrantes, reduz a confiança, além de provocar atrasos e aumentar os custos para a execução do projeto (Mhlanga *et al.*, 2015).

A Figura 7 corrobora que, na visão dos entrevistados, os problemas nos relacionamentos das equipes é o contratempo mais considerado, seguido do comportamento, atitudes e desempenho da própria equipe, além da desmotivação. Sendo assim, fica evidenciado que capacidade de gerenciar pessoas em projetos é um desafio significativo. E isso ocorre porque, além de lidar com as tarefas, prazos e recursos técnicos, as pessoas em papel de gestão de projeto também devem gerenciar as pessoas envolvidas no projeto, incluindo membros da equipe, *stakeholders*, clientes e outros colaboradores. Desse modo, pode-se destacar a correlação desta categoria com os itens citados no item 1.1, onde registra-se que a capacidade de gerenciar pessoas foi a competência mais citada dentre os entrevistados.

Figura 7 - Barreiras da Comunicação



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados das entrevistas (2023).

Prosseguindo com as considerações do item Barreiras da Comunicação, a “Desmotivação” foi a terceira dificuldade mais vista entre os entrevistados, sendo considerada a de maior relevância após as apreciações a respeito do relacionamento das equipes. Para Antony e Gupta (2019), a desmotivação pode ser consequência de outras barreiras já enfrentadas pela equipe, como por exemplo, se a equipe for resistente à sua cultura e se mantiver fechada às mudanças, o que aumenta a possibilidade de fomentar uma influência negativa, provocando a baixa motivação da equipe e, por consequência, o resultado aquém dos projetos.

Anderson (2016) reforça a atenção que deve ser dada ao cuidado no tratamento para com as pessoas, com a devida importância no relacionamento dos indivíduos e com este cultivo ao longo do ciclo de vida do projeto, pois o sucesso de um projeto dependerá muitas vezes da qualidade do entrosamento entre as pessoas envolvidas. Em virtude disto, as pessoas em papel de gestão de projetos, não podem apenas se preocupar em delegar tarefas e cumprir prazos, mas também devem se envolver no trabalho em equipe, com uma comunicação eficaz, buscando a construção de relacionamentos sólidos, conforme citado por E02 e E05:

“[...] por isso que eu acho que reconhecer a importância das pessoas na gestão de projetos e investir em seu desenvolvimento, motivação e bem-estar é crucial para o sucesso do projeto [...] até porque uma equipe bem gerenciada e altamente envolvida é mais propensa a superar desafios, atingir metas e entregar projetos de alta qualidade [...] as pessoas são o coração de todo e qualquer projeto.” (E02)

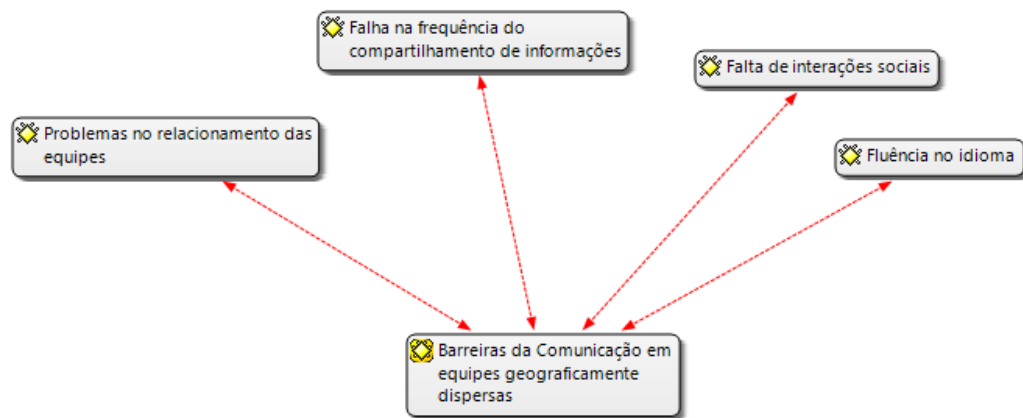
“[...] Nas práticas modernas de gestão de projetos, as pessoas são consideradas um dos recursos mais críticos e valiosos porque elas desempenham papéis essenciais em qualquer fases do projeto, desde o planejamento até a execução [...] existem muitas razões pelas quais as pessoas são o aspecto mais importante na gestão de projetos, como: execução das tarefas, onde as pessoas que realizam as tarefas e entregam os resultados do projeto; as tomada de decisões, onde as pessoas envolvidas no projeto tomam decisões importantes que afetam o curso do projeto, incluindo a alocação de recursos, a resolução de problemas e a adaptação a mudanças; a comunicação porque ela é essencial para manter todos informados, alinhar expectativas e garantir a colaboração eficaz; a motivação e o engajamento porque pessoas motivadas e engajadas tendem a trabalhar com mais eficácia e produtividade; a construção de relacionamento porque ela é fundamental para a colaboração e a resolução de conflitos, entre muitos outros [...]” (E05)

Na sequência, o “Comportamento individual” é a quarta barreira mais citada entre os entrevistados, o que confirma a exigência de um esforço consciente por parte dos membros da equipe e das pessoas em papel de gestão de projeto. Isso inclui promover uma comunicação aberta e honesta, definir protocolos de comunicação claros, usar tecnologia adequada, incentivar o *feedback* e reconhecer a importância da diversidade cultural nas equipes de projeto. A gestão eficaz da comunicação desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer projeto, pois um processo eficiente desencadeia o compartilhamento de informações em um projeto que leva à gestão do conhecimento (Akunyumu *et al.*, 2019).

As barreiras seguintes são: uso de tecnologias sem algum tipo de governança; problemas de documentações (falhas, qualidade, ambiguidade, estranheza de escopo), que podem acontecer quando existe a negligência do impacto das diferenças culturais e politicagem pessoal que dificultam a comunicação interna; dificuldades apontadas em virtude do tempo, ocasionando contratempos, pressionamento de prazos; resistência da gestão à cultura, que pode fomentar uma influência negativa; má administração das informações, que pode causar a sensação de liderança autoritária na equipe, podendo resultar em uma sobrecarga de reuniões ou a falta de *feedbacks* da equipe e falha na frequência do compartilhamento de informações pois abre espaço para interpretações errôneas e transmissão de informações incorretas, podendo ocasionar desvios nos projetos e prejudicando as funções fundamentais do trabalho em equipe, impedindo a troca de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe. De acordo com Zaimovic *et al.*, 2021, todas essas barreiras podem afetar a relação da comunicação da pessoa em papel de gestão com a equipe de projetos, ocasionando contratempos, embates, atrasos entre outras adversidades que podem refletir no baixo desempenho do projeto.

No que tange as barreiras mais citadas pelos entrevistados, pode-se destacar os problemas nos relacionamentos das equipes, as falhas na frequência do compartilhamento de informações, a falta de interações sociais e a fluência no idioma. Para prevenir e reduzir tais confrontos, sugere-se a criação de políticas e regras de comunicação objetivas e claras entre os membros da equipe, melhorando a coesão, a confiança e a dedicação na execução das metas estabelecidas (Rauer *et al.*, 2021). A Figura 8 apresenta, de acordo com os entrevistados, as barreiras da comunicação mais usuais pelas pessoas em papel de gestão em equipes geograficamente dispersas.

Figura 8 - Impressões dos entrevistados sobre as barreiras da comunicação em equipes geograficamente dispersas



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados das entrevistas (2023).

Os problemas nos relacionamentos das equipes geograficamente dispersas são acentuados pela dificuldade de entrosamento e de comunicação, motivados pela distância física e a natureza virtual do trabalho. De acordo com o que foi apresentado nos estudos de Ayoko *et al.* (2012), afirma que as dificuldades encontradas nas equipes de projetos geograficamente dispersas sucedem tanto nas multilocais, quanto nas virtuais, uma vez que a distância entre os membros provoca maiores desafios.

Os problemas relacionados a falha na frequência do compartilhamento de informações em equipes geograficamente dispersas, requer esforço contínuo e colaborativo de todos os membros da equipe, bem como a adaptação de estratégias com base nas necessidades e desafios específicos do projeto. Segundo Nyström e Asproth (2013), para abordar esses problemas, as pessoas em papel de gestão podem implementar estratégias como: usar ferramentas de gerenciamento de projetos que facilitem o compartilhamento de informações, a colaboração e o controle de tarefas; definir políticas claras de comunicação que definam quando, como e que tipo de informações devem ser compartilhadas; padronizar processos de documentação,



estabelecendo padrões para a documentação de projetos, tornando mais fácil para os membros da equipe encontrar informações importantes; melhorar a segurança da informação, implementar medidas de segurança da informação para proteger dados confidenciais e realizar reuniões regulares, para garantir que todos estejam na mesma página e para permitir a comunicação face a face.

A terceira barreira citada entre os entrevistados em relação a equipes geograficamente dispersas foi a falta de interação social que é um desafio comum, pois a natureza remota do trabalho pode levar ao isolamento e à falta de engajamento entre os membros da equipe. Essa falta de interação social pode afetar negativamente a dinâmica da equipe e a moral ocasionando limitações nas trocas e dicas de informações. Como isso, segundo os autores, a pessoa em papel de gestão deve procurar promover a interação social a fim de melhorar o ânimo, a motivação e o desempenho geral da equipe, contribuindo para o sucesso do projeto. Esse argumento pôde ser verificado na fala de E09:

“[...] O desafio é que o trabalho virtual pode ser desgastante, pois é difícil para os membros da equipe criar amizades de trabalho. Os membros da equipe não veem como seu trabalho e projetos se encaixam como um todo, então muitas vezes ficam desmotivados e desanimados. [...] Os líderes devem se esforçar para aumentar as interações sociais envolvendo os membros em comunicação escrita, como mensagens instantâneas. Além disso, a comunicação sobre o progresso de cada membro ajuda a aumentar o esforço geral da equipe...” (E09)

Em relação ao último item demonstrado na Figura 10, a respeito da fluência no idioma, o estudo de Ayoko *et al.*, 2012, cita que as pessoas em papel de gestão devem possuir habilidades de liderança, inclusive habilidades em comunicação, capazes de manter a equipe de projetos motivada e engajada, mesmo geograficamente dispersas. Desta maneira, o relacionamento entre as pessoas em papel de gestão em equipes geograficamente dispersas pode ser desafiador, no sentido que eles precisam ter uma comunicação clara e eficaz, considerando as diferenças de fuso horário, cultura, idioma e tecnologia (Rauer *et al.*, 2021), o que pode ser apontado na fala do entrevistado E01:

“[...] É importante reconhecer que, em equipes virtuais multilíngues, a paciência e a compreensão são essenciais. A barreira do idioma pode levar a mal-entendidos, mas com esforço, comunicação aberta e o uso de ferramentas e estratégias adequadas, as equipes virtuais podem superar esse desafio e trabalhar de maneira eficaz...” (E01)

Por fim, ao analisar as falas das entrevistas relacionadas à categoria “Barreiras da Comunicação”, avalia-se que os fatores apontados pelos entrevistados estão de acordo e

reforçam os estudos que compõem o *corpus* de pesquisa desta dissertação. Constatou-se ainda que as pessoas em papel de gestão de projetos devem ter foco na gestão da comunicação, realizar intervenções quando necessárias e buscar maior familiaridade com a equipe, visando manter um relacionamento de confiança e o sucesso do projeto.

#### 4.5 FECHAMENTO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível identificar as disparidades que podem surgir na comunicação entre pessoas em papel de gestão e membros da equipe de projetos, seja em configurações de equipe local ou em equipes geograficamente dispersas. Diante disto, tem-se na Tabela 9 as semelhanças e diferenças que podem ocorrer nas competências necessárias, nas estratégias utilizadas e nas barreiras enfrentadas pelas pessoas em papel de gestão de projetos.

Tabela 9 - Como a comunicação ocorre entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas

<b>Tipo de equipes</b>	<b>Equipes Locais</b>	<b>Equipes geograficamente dispersas</b>
<b>Fatores</b>		
<b>Competências para comunicação em ambientes de projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de gerenciar pessoas;</li> <li>- Liderança;</li> <li>- Habilidades; e</li> <li>- Equilíbrio emocional.</li> </ul>	
<b>Estratégias da Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação contínua entre pessoas em papel de gestão e membros das equipes;</li> <li>- Comunicação prudente das pessoas em papel de gestão para com os membros das equipes; e</li> <li>- Comunicação interpessoal entre as pessoas em papel de gestão e os membros das equipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação contínua entre pessoas em papel de gestão e membros das equipes;</li> <li>- Comunicação prudente das pessoas em papel de gestão para com os membros das equipes; e</li> <li>- Comunicação controlada pelas pessoas em papel de gestão para com os membros das equipes.</li> </ul>
<b>Barreiras da Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas nos relacionamentos das equipes;</li> <li>- Equipes (comportamento, atitudes e desempenho);</li> <li>- Desmotivação; e</li> <li>- Comportamento individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas relacionados a interação das pessoas em papel de gestão com os membros das equipes;</li> <li>- Falha na frequência do compartilhamento de informações dos projetos entre pessoas em papel de gestão e membros das equipes;</li> <li>- Falta de interações sociais entre os membros das equipes; e</li> <li>- Fluência no idioma tanto das pessoas em papel de gestão quanto dos membros das equipes.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Em se tratando das competências dentro do ambiente de projetos, de acordo com a análise dos entrevistados, não existem diferenças nas habilidades exigidas pelas pessoas em papel de gestão de equipes locais ou geograficamente dispersas. Embora Aissa *et al.* (2022) afirmem em seu trabalho que o fato de a equipe estar dispersa pode causar potenciais efeitos negativos de alta confiança cognitiva e familiaridade com relação a gestão dos membros, as entrevistas contrapõem essa ideia, onde todos os entrevistados afirmam que a capacidade de gerenciar pessoas, a liderança, as habilidades e o equilíbrio emocional sejam aptidões exigidas para pessoas em papel de gestão tanto em equipes locais, quanto em equipes geograficamente dispersas. Apesar dessa divergência, é interessante notar que as habilidades gerenciais, como liderança, equilíbrio emocional e a capacidade de gerir pessoas, foram invariavelmente mencionadas pelos entrevistados como competências fundamentais, independentemente da configuração geográfica da equipe. Por fim, as entrevistas deste estudo sugerem que as mesmas habilidades de liderança, gestão e equilíbrio emocional são necessárias, tanto para gerenciar equipes locais quanto dispersas. Isso contesta pesquisas anteriores que indicam desafios extras para equipes dispersas.

No quesito Estratégias da Comunicação, como verificado na análise das entrevistas, as ações empregadas para garantir que as informações sejam transmitidas de forma adequada e oportuna durante todo o ciclo de vida dos projetos podem variar dependendo se o projeto é local ou geograficamente disperso. Em ambos os casos, essas ações envolvem estabelecer e manter uma comunicação eficaz, mas podem requerer abordagens diferentes devido às diferenças na natureza da equipe, corroborando assim os pressupostos da pesquisa de Pozin *et al.* (2018). Nesse sentido, a importância da comunicação eficaz é enfatizada em ambos os tipos de projetos. No entanto, a forma como essa comunicação é realizada pode ser diferente. Projetos locais e geograficamente dispersos têm necessidades de comunicação únicas e, portanto, exigem estratégias adaptadas a essas necessidades específicas (Pozin *et al.*, 2018). Por exemplo, equipes locais podem ter um contato mais direto e frequente, enquanto equipes dispersas podem necessitar de ferramentas digitais mais sofisticadas para facilitar a comunicação. Isso reflete a diversidade na natureza das equipes e a necessidade de abordagens distintas para garantir que a comunicação seja efetivamente gerenciada (Pozin *et al.*, 2018). Isso confirma o pressuposto da pesquisa de Pozin *et al.* (2018), afirmado que as estratégias de comunicação eficazes variam dependendo da natureza específica da equipe. Portanto, é possível destacar que a importância de adaptar a estratégia de comunicação para atender às necessidades de cada equipe e projeto, o que pode aumentar a eficácia da transmissão de informações e aumentar as chances globais de sucesso do projeto.

Para gestão de equipes locais, de acordo com os entrevistados, a ênfase está na comunicação contínua e prudente, sendo diferenciada apenas na terceira relação, onde as equipes locais devem ter uma comunicação interpessoal e as equipes geograficamente dispersas devem focar na comunicação controlada. Em suma, a diferenças nas atuações de pessoas em papel de gestão devem atender às necessidades da equipe, seja ela local ou geograficamente dispersa, e a utilização de ferramentas apropriadas entre os objetivos estratégicos estabelecidos e os projetos em andamento para manter todos os envolvidos informados e engajados ao longo do ciclo de vida do projeto, corroborando a pesquisa de Han *et al.* (2017). De acordo com Han *et al.* (2017), a comunicação eficaz é essencial para o sucesso do gerenciamento de equipes, tanto equipes locais ou geograficamente dispersas. Além disso, as técnicas de comunicação podem variar dependendo do tipo de equipe. As equipes locais tendem a favorecer a comunicação interpessoal, enquanto as equipes geograficamente dispersas podem necessitar de uma abordagem de comunicação mais controlada e estruturada. Isso poderia ser aprofundado, discutindo o porquê dessa diferença. Talvez equipes dispersas geograficamente exijam um estilo de comunicação mais estruturado devido a diferenças de fuso horário, barreiras linguísticas ou diferenças culturais. Além disso, nota-se o papel dos líderes com papel de gestão de equipes. Han *et al.* (2017) argumentam que os líderes devem estar conscientes das necessidades específicas de suas equipes para se adaptarem adequadamente. Isso pode incluir a utilização de ferramentas apropriadas para manter todos informados e engajados, convergindo assim os objetivos estratégicos estabelecidos e os projetos em andamento. Por fim, poderia expandir a discussão sobre o ciclo de vida do projeto, destacando a importância de manter todos os interessados informados e engajados durante todo o processo (Han *et al.*, 2017). Isso reforçaria a necessidade de comunicação efetiva e liderança adaptativa no gerenciamento de equipes.

No contexto das barreiras da comunicação também ocorreram divergências em relação aos contratempos enfrentados pelas pessoas em papel de gestão pois, de acordo com os entrevistados, em equipes locais, as principais barreiras citadas foram: problemas nos relacionamentos das equipes, problemas com as equipes em relação ao comportamento, atitudes e desempenho e desmotivação e comportamento individual, em contrapartida, as barreiras mais citadas pelos entrevistados no que se refere a equipes geograficamente dispersas, foram: problemas nos relacionamento das equipes, falha na frequência do compartilhamento de informações, falta de interações sociais e fluência no idioma.

De acordo com Reed e Knight (2009) os desafios enfrentados pelas pessoas em papel de gestão em equipes geograficamente dispersas são distintos devido à natureza da colaboração

remota, que requer estratégias e abordagens específicas para superar esses obstáculos, o que corrobora com os resultados das entrevistas, onde as barreiras citadas foram diferenciadas pois as pessoas em papel de gestão enfrentam desafios distintos, como a falta de interações sociais, em contraste com os problemas mais comuns das equipes locais, como comportamento e atitudes dos membros das equipes no quesito de interação entre os membros das equipes. Frente às premissas caracterizadas, os elementos e práticas apresentados na Tabela 6 contribuem para a verificação de como a comunicação ocorre entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos dentro das organizações. As estratégias, competências e barreiras enfrentadas pelas pessoas em papel de gestão podem ter determinadas diferenças quando se trata de equipes locais ou equipes geograficamente dispersas. Nesse sentido, nota-se que para liderar equipes locais e equipes geograficamente dispersas requer competências específicas, bem como a adaptação de estratégias de gestão para atender às necessidades de cada contexto. Compreender as diferenças entre esses dois tipos de equipes e abordá-las adequadamente é fundamental para o sucesso da liderança e a eficácia da equipe.

Além disso, Reed e Knight (2009) expõem que a gestão de equipes geograficamente dispersas apresenta desafios únicos, sobretudo devido à natureza da colaboração remota. Para superar esses obstáculos, é necessária uma abordagem específica, que contemple estratégias adequadas a esse contexto. Tais desafios corroboram com os resultados das entrevistas apresentadas, nas quais é perceptível que a falta de interações sociais é uma das principais barreiras que os gestores de equipes a distância enfrentam. Por outro lado, questões relacionadas ao comportamento e a atitude dos membros do grupo são desafios comumente enfrentados por gestores de equipes locais, evidenciando que cada cenário exige competências e estratégias específicas para superação de obstáculos (Reed & Knight, 2009).

Analisando os elementos e práticas apresentados na Tabela 6, é possível verificar que a comunicação entre gestores e equipe de projetos varia conforme o contexto. Pode-se inferir que as estratégias, competências e desafios são distintos para gerenciamento de equipes locais e dispersas geograficamente. Consequentemente, liderar equipes locais requer habilidades diferentes das necessárias para a liderança de equipes dispersas geograficamente. As estratégias de gestão precisam ser adaptadas para atender às necessidades particulares de cada contexto. A compreensão dessas diferenças e a capacidade de solucioná-las apropriadamente é fundamental para o sucesso da liderança e a eficácia da equipe (Reed & Knight, 2009). Reconhecer que a distância física pode afetar a dinâmica da equipe, assim como a necessidade de estratégias de gestão adaptativas, é um passo importante para a efetiva gestão de projetos.

## 5 CONCLUSÃO

Ao final dessa pesquisa, pode-se concluir que o objetivo geral foi atingido. Destaca-se que o objetivo geral foi descrever como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas. Nesta mesma linha, os objetivos específicos também foram alcançados.

O primeiro objetivo específico foi identificar na literatura acadêmica como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe em um ambiente de projetos locais e geograficamente dispersas. Os resultados da RSL foram organizados em categorias, permitindo esta identificação e investigação mais aprofundada deste aspecto.

O segundo objetivo específico buscou compreender a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos. A partir das categorias resultantes da RSL, foi possível entender e melhorar essa relação, implementando ferramentas de gestão de projetos que facilitassem a comunicação, juntamente com o acompanhamento de tarefas e a colaboração da equipe.

O terceiro objetivo específico apresentou a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos. Esse objetivo foi atingido com a execução da pesquisa de campo, por meio da realização de entrevistas com profissionais de segmentos de mercado, possuidores de experiência em gerenciamento de projetos e que atuavam, no momento da entrevista, em gestão de projetos. A realização das entrevistas e a análise dos resultados levou à identificação de uma tabela, que permitiu verificar que a comunicação entre gestores e equipe de projetos varia conforme o contexto.

Destacados o objetivo geral e os objetivos específicos, vale relembrar que a questão de pesquisa adotada era: **“Como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas”** Como resposta a essa pergunta, com base nos resultados desta pesquisa, destaca-se que a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos é um caminho complexo a ser enfrentado pelas equipes. As medidas necessárias para atingir uma melhor forma de comunicação pelas pessoas em papel de gestão e equipes de projeto devem ser entendidas e implementadas em todo decorrer do projeto.

No decorrer desta pesquisa, foi analisada a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos, tanto equipes locais como geograficamente dispersas, evidenciando como uma comunicação eficaz pode ser um elemento determinante para o sucesso do projeto. O primeiro objetivo específico consistiu na identificação, por meio de uma RSL,

das particularidades da comunicação entre pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos. A categorização dos resultados da RSL proporcionou uma compreensão detalhada de como ocorre essa interação, tanto na relação com as pessoas em papel de gestão com equipes locais quanto equipes geograficamente dispersas.

As entrevistas realizadas trouxeram à tona questões significativas sobre a comunicação dentro de contextos organizacionais, evidenciando como as lacunas de comunicação podem ocorrer entre os indivíduos desempenhando papéis de gestão e aqueles trabalhando em equipes de projetos localizadas fisicamente no mesmo ambiente ou geograficamente dispersas. Ao inspecionar os detalhes apresentados na tabela 6, foi possível notar que a comunicação efetiva envolve mais do que simplesmente transferir informações. Ela é um processo evolutivo que exige compreensão recíproca, *feedback* contínuo e adaptação constante. Em ambientes intrincados e colaborativos, como equipes de projetos, a competência de comunicar claramente e abertamente se torna a base do rendimento coletivo.

Por isso, a comunicação na gestão deve ser encarada como uma via de mão dupla, onde as pessoas em papel de gestão não apenas transmitem diretrizes e expectativas, mas também cultivam um ambiente propenso ao compartilhamento de ideias, questionamentos e soluções. O diálogo constante promove uma cultura organizacional saudável, estimulando a criatividade, a inovação e o comprometimento da equipe. Além disso, foi destacada a importância de ferramentas modernas de comunicação, que podem potencializar a eficiência do fluxo de informações. Plataformas colaborativas, reuniões virtuais e outras tecnologias podem diminuir barreiras geográficas, facilitando a troca de conhecimento entre membros da equipe, mesmo quando estão fisicamente distantes.

Contudo, foi ressaltado que a comunicação eficaz na gestão de projetos não é isenta de desafios. Diferenças culturais, barreiras linguísticas e a sobrecarga de informações são obstáculos a serem superados. A conscientização sobre esses desafios e o desenvolvimento de estratégias para lidar com eles são aspectos essenciais para garantir uma comunicação eficiente.

Em síntese, a relação entre a comunicação na gestão e a equipe de projetos é essencial para o sucesso organizacional. Ao adotar uma abordagem proativa para promover uma cultura comunicativa sólida, as organizações podem construir equipes coesas, resilientes e capazes de superar os desafios complexos que os projetos contemporâneos apresentam.

Desse modo, é possível concluir que a comunicação eficaz é mais do que uma competência, ela pode ser apontada como um pilar estratégico que sustenta o êxito de qualquer organização. Investir no desenvolvimento dessa habilidade, tanto em nível individual quanto organizacional, é um passo fundamental para garantir a efetividade e a sustentabilidade das

operações em um ambiente cada vez mais dinâmico e desafiador, como o ambiente de gerenciamento de projetos.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Esta pesquisa fundamenta o conhecimento sobre a relação da comunicação e a equipe de projetos para embasar práticas eficazes de gerenciamento e contribuir para as discussões existentes na literatura. Além disso, espera-se que este trabalho sirva como ponto de partida para futuras investigações e discussões acadêmicas em áreas relacionadas.

Diante disso, é possível destacar algumas perspectivas acadêmicas relevantes que podem vir a ocorrer a partir deste trabalho, tais como: modelos de comunicação organizacional, que ajudam a compreender como as mensagens são transmitidas, recebidas e interpretadas dentro do contexto de projetos; a qualidade da comunicação interpessoal entre pessoas em papel de gestão e membros da equipe influenciando a coesão do grupo e a satisfação no trabalho.

Além disso, o impacto das tecnologias da informação e comunicação no gerenciamento de projetos incluindo a análise de plataformas colaborativas, videoconferências e outras ferramentas digitais, examinando como essas tecnologias influenciam a eficiência da comunicação em equipes dispersas geograficamente são outras formas de contribuição e o desenvolvimento de metodologias para avaliar a eficácia da comunicação em projetos, incluindo indicadores quantitativos e qualitativos.

Essas abordagens ajudarão as pessoas em papel de gestão a medir e aprimorar a comunicação ao longo do ciclo de vida do projeto. Em conjunto, essas contribuições acadêmicas oferecem uma base teórica sólida para orientar práticas de comunicação eficazes entre gestores e equipes de projeto, destacando a importância de uma abordagem fundamentada em evidências para o sucesso dos projetos.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Em relação à prática, a principal contribuição dessa dissertação é apresentar as variações significativas da maneira como ocorre a comunicação entre pessoas em papel de gestão e equipes de projetos conforme o contexto em que se insere. Essa variação implica que as estratégias, competências e desafios enfrentados no gerenciamento de equipes locais são distintos daqueles associados à gestão de equipes geograficamente dispersas. Liderar equipes



locais demanda conjuntos de habilidades diferentes daqueles necessários para liderar equipes geograficamente dispersas. Em função disso, as estratégias de gestão precisam ser adaptadas de maneira personalizada para atender às necessidades específicas de cada contexto.

A pesquisa realizada contribui para o campo da gestão de projetos ao enfatizar a importância da comunicação eficaz, apresentando-a com um instrumento valioso para facilitar a compreensão mútua e *feedback* constante nas equipes, ao mesmo tempo em que aponta o papel crítico das pessoas em papel de gestão em promover ambientes propícios para a troca livre de ideias por meio da comunicação. Adicionalmente, a pesquisa destaca o uso estratégico de ferramentas de comunicação para superar barreiras geográficas, enfatiza a conscientização e ação estratégica contra desafios como diferenças culturais e sobrecarga de informações, e reforça a necessidade de investimento no desenvolvimento de habilidades de comunicação como um pilar estratégico para o sucesso organizacional, e respectivamente, de um ambiente de projetos.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O modelo conceitual proposto nessa dissertação foi elaborado a partir das análises resultantes da RSL dos artigos que compõem o *corpus* de pesquisa e das percepções nas falas dos entrevistados obtidas na pesquisa de campo. Entretanto, apesar de terem sido abordadas pessoas em papel de gestão de empresas de TI, a execução dessa pesquisa foi limitada ao perfil de 10 profissionais. Dessa forma, o resultado obtido nessa pesquisa é considerado válido a esse público entrevistado. Assim sendo, os resultados e contribuições demonstrados na pesquisa podem ser aplicados a pessoas em papel de gestão de outros segmentos de mercado.

Outra limitação está relacionada ao fato de os entrevistados atuarem apenas em projetos de TI. Como sugestão é proposto a execução da pesquisa em organizações de outros segmentos a fim de ser verificado como ocorre a comunicação em outras áreas.

### 5.4 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Futuras pesquisas poderiam se concentrar em comparar a comunicação eficaz em diferentes tipos de projetos para entender as variações contextuais, aprofundando-se no impacto da diversidade cultural na comunicação, realizando estudos de caráter longitudinais para rastrear a evolução das estratégias de comunicação ao longo do ciclo de vida do projeto. Nesse

contexto, as pesquisas futuras podem avaliar a eficácia de diferentes ferramentas e tecnologias de comunicação devido ao ritmo acelerado da inovação digital, e explorando a influência de várias abordagens de treinamento em habilidades de comunicação das equipes, tanto locais como geograficamente dispersas no sucesso dos projetos.

## REFERÊNCIAS

- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2019). Relative leader-member exchange within work groups: the mediating effect of leader-member conversation quality on group-focused citizenship behavior. *International Journal of Business Communication*, 2329488419871677.
- Agarwal, U. A., & Anantatmula, V. (2021). Psychological Safety Effects on Knowledge Sharing in Project Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Ahuja, V., Yang, J., & Shankar, R. (2010). IT-enhanced communication protocols for building project management. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Aissa, N. B., Gurău, C., Psychogios, A., & Somsing, A. (2022). Transactional memory systems in virtual teams: Communication antecedents and the impact of TMS components on creative processes and outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121235.
- Akunyumu, S., Adjei-Kumi, T., Danku, J. C., & Kissi, E. (2019). Communication problems in projects-a research study for construction site projects: a case study of Ghana. *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(4), 343-361.
- Al Shatti, L., Bischoff, J. E., & Willy, C. J. (2018). Investigating the effectiveness of team communication and the balance of member contributions on knowledge acquisition. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 51-65.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30(2), 156-174.
- Andersson, A. (2016). Communication barriers in an interorganizational ERP-project. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Antony, J., & Gupta, S. (2019). Top ten reasons for process improvement project failures. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Awati, K. (2011). Mapping project dialogues using IBIS: a case study and some reflections. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Babaeian Jelodar, M., Yiu, T. W., & Wilkinson, S. (2022). Empirical Modeling for Conflict Causes and Contractual Relationships in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(5), 04022017
- Berlo, D. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- Böhm, C. (2013). Cultural flexibility in ICT projects: A new perspective on managing diversity in project teams. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14, 115-122.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*.
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2015). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273-293.
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cripe, K. M., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management: An International Journal*.

- Chandra, V., & Loosemore, M. (2011). Communicating about organizational culture in the briefing process: case study of a hospital project. *Construction Management and Economics*, 29(3), 223-231.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Che Ibrahim, C. K. I., Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2015). Key indicators influencing the management of team integration in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 300-323.
- Chen, G. X., Shan, M., Chan, A. P., Liu, X., & Zhao, Y. Q. (2019). Investigating the causes of delay in grain bin construction projects: the case of China. *International Journal of Construction Management*, 19(1), 1-14.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., & Iordanova, I. (2011). Teamwork in integrated design projects: Understanding the effects of trust, conflict, and collaboration on performance. *Project management journal*, 42(6), 78-91.
- Chong, D. S., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Chai, K. H. (2012). Bringing employees closer: the effect of proximity on communication when teams function under equipe pressure. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 205-215.
- da Silva, F. P., Mosquera, P., & Soares, M. E. (2022). Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121299.
- 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.
- Darawong, C., & Igel, B. (2012). Acculturation of local new product development team members in MNC subsidiaries in Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Davis, M. T. (2010). Assessing technical communication within engineering contexts tutorial. *IEEE Transactions on professional communication*, 53(1), 33-45.
- Dias, D. S., Perciuncula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. D. (2017). Profile of leadership in project management: A research with management professionals. *Revista de Gestao e Projetos*, 8(1), 72.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness. A new approach to managerial behavior and organizational design. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 191–233). JAI.
- Ebisuya, A., Sekiguchi, T., & Hettiarachchi, G. P. (2021). Narrowing the communication gap in internationally distributed teams: The case of software-development teams in Sri Lanka and Japan. *Asian Business & Management*, 1-25.
- Fussell, S. R., Kraut, R. E., Lerch, F. J., Scherlis, W. L., McNally, M. M., & Cadiz, J. J. (1998, November). Coordination, overload and team performance: effects of team communication strategies. In *Proceedings of the 1998 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 275-284).
- Gallego, J. S., Ortiz-Marcos, I., & Ruiz, J. R. (2021). Main challenges during project planning when working with virtual teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120353.
- Galli, B. J. (2020). How to effectively manage communication on project teams. *IEEE Engineering Management Review*, 48(1), 21-23.
- Gaur, S., & Tawalare, A. (2022). Investigating the role of BIM in stakeholder management: Evidence from a metro-rail project. *Journal of Management in Engineering*, 38(1), 05021013.

- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2020). The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1101-1121.
- Graff, D., & Clark, M. A. (2018). Clear as a bell: The influence of analogies on the development of cross-understanding in design teams. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Ham, Y., Han, K. K., Lin, J. J., & Golparvar-Fard, M. (2016). Visual monitoring of civil infrastructure systems via camera-equipped Unmanned Aerial Vehicles (UAVs): a review of related works. *Visualization in Engineering*, 4(1), 1-8.
- 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*.
- Hanna, A. S., Tadt, E. J., & Whited, G. C. (2012). Request for information: benchmarks and metrics for major highway projects. *Journal of construction engineering and management*, 138(12), 1347-1352.
- 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.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-770.
- Huang, Y., Shi, Q., Pena-Mora, F., Lu, Y., & Shen, C. (2020). Exploring the impact of information and communication technology on team social capital and construction project performance. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020056.
- Ibrahim, C. K. I. C., Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2018). Making sense of team integration practice through the “lived experience” of alliance project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Janakiraman, S., Watson, S. L., Watson, W. R., & Cheng, Z. (2021). Creating environmentally conscious engineering professionals through attitudinal instruction: A mixed methods study. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125957.
- Jiang, S., Ma, G., Jia, J., Wu, M., & Wu, Z. (2022). Mobile ICT Overuse in the Construction Industry: Effects on Job Burnout of Project Managers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(6), 04022024.
- Kauffman, D., & Carmi, G. (2019). A comparative study of temporary and ongoing teams on e-environment. *IEEE Transactions on professional communication*, 62(2), 148-164.
- Kennedy, D. M., McComb, S. A., & Vozdolska, R. R. (2011). An investigation of project complexity's influence on team communication using Monte Carlo simulation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(3), 109-127.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Khanyile, N. S., Musonda, I., & Agumba, J. N. (2019). Evaluating the relationship between communication management practices and project outcomes: a case study of Eswatini (Swaziland) construction industry. *Construction Economics and Building*, 19(2), 197-219.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Lee, C. Y., Chong, H. Y., Tanko, B. L., & Klufallah, M. (2022). Effect between Trust in Communication Technology and Interorganizational Trust in BIM-Enabled Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(8), 04022059.

- Leonardi, P. M., Neeley, T. B., & Gerber, E. M. (2012). How managers use multiple media: Discrepant events, power, and timing in redundant communication. *Organization Science*, 23(1), 98-117.
- Lindlof, L., & Soderberg, B. (2011). Pros and cons of lean visual planning: experiences from four product development organisations. *International journal of technology intelligence and planning*, 7(3), 269-279.
- Lynn, G., Emre, O., Akgün, A., & Polat, V. (2018). Formal and informal communication in new product development teams: the mediation effect of team trust. *International Journal of Innovation*, 6(2), 97-111.
- Luiz Neto, A. (2020). Framework para propor alocação de agentes de transformação levando em consideração as competências e o tipo de abordagem de gerenciamento de projetos.
- Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at equipes of change?. *Journal of Organizational Change Management*.
- Ma, G., Jia, J., Ding, J., Wu, M., & Wang, D. (2021). Examining the impact of social media use on project management performance: Evidence from construction projects in China. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(3), 04021004.
- Majeed, H., Kayani, U. N., & Haider, S. A. (2021). The Project Communication and Trust Nexus as an Antecedents of Project Success: Moderating Role of Authentic Leadership. *International Journal of Business Communication*, 23294884211019098.
- Manata, B., Miller, V. D., Mollaoglu, S., & Garcia, A. J. (2022). Documenting the Interactive Effects of Project Manager and Team-Level Communication Behaviors in Integrated Project Delivery Teams. *Project Management Journal*, 53(1), 33-48.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17), 145-159.
- Marder, B., Ferguson, P., Marchant, C., Brennan, M., Hedler, C., Rossi, M., ... & Doig, R. (2021). 'Going agile': Exploring the use of project management tools in fostering psychological safety in group work within management discipline courses. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100519.
- Masduki, M., & Zakaria, N. (2022). Items for Measuring the Construct of Workplace Oral Communication Skills (WOCS) amongst Civil Engineering Students: Step by Step Using Exploratory Factor Analysis (EFA). *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 30(1).
- Maximiano, A. C. A. *Introdução à administração*. 7ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- McGowan Poole, C. D. (2020). IT outsourcing, knowledge transfer and project transition phases. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 219-246.
- McNab, A. L., Basoglu, K. A., Sarker, S., & Yu, Y. (2012). Evolution of cognitive trust in distributed software development teams: a punctuated equilibrium model. *Electronic Markets*, 22(1), 21-36.
- Mhlanga, M. Z. (2015). Investigating causes of delays and cost escalation in project execution during turnarounds (Doctoral dissertation).
- Minkin, S. J. (2012). Virtual team leadership and implementation in the US Air Force. *International journal of networking and virtual organisations*, 10(2), 169-186.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1993). When to use focus groups and why. *Successful focus groups: Advancing the state of the art*, 1, 3-19.

- Nathues, E., Endedijk, M., & van Vuuren, M. (2022). Coauthoring collaborative strategy when voices are many and authority is ambiguous. *Strategic Organization*, 14761270211068842.
- Nyström, C. A., & Asproth, V. (2013). Virtual Teams—Support for Technical Communication?. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 10(1), 64-80.
- Odeh, M. (2022). Inspiring Unexpected Results: A Leadership Lesson. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 14-16.
- Ominde, D., Ochieng, E. G., & Omwenga, V. O. (2022). An assessment tool for stakeholder integration excellence and project delivery optimisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Özgen, S., Sánchez-Galofré, O., Alabart, J. R., Medir, M., & Giralt, F. (2013). Assessment of engineering students' leadership competencies. *Leadership and Management in Engineering*, 13(2), 65-75.
- Parker, D. W., Kunde, R., & Zeppetella, L. (2017). Exploring communication in project-based interventions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(2), 146-179.
- Perides, M. P. N., Barrote, E. B., & Sbragia, R. (2021). As competências de gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: um estudo comparativo. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(1), 11-38.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and Consequences of Project Team Cross-Functional Cooperation. *Management science*, 39(10), 1281–1297.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.  
<https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Pollack, J., & Matous, P. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 37(3), 473-484.
- Pozin, M. A. A., Nawi, M. N. M., Lee, A., Yaakob, M., & Hanafi, M. H. (2018). A cause of communication failure in managing industrialized building system (IBS) projects: a perspective view from project managers. *International Journal of Technology*, 9(8), 1523-1532.
- Rauer, J. N., Kroiss, M., Kryvinska, N., Engelhardt-Nowitzki, C., & Aburaia, M. (2021). Cross-university virtual teamwork as a means of internationalization at home. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100512.
- Razzaq, S., Huang, J., Sun, H., & Xie, M. (2019). Analyzing equipe pressure for software economics: Empirically evaluating team factors as the strategic criteria. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Reed, A. H., & Knight, L. V. (2009). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, 28(5), 422-427.
- Ren, X., Yan, Z., Wang, Z., & He, J. (2019). Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective. *Management Decision*.
- Ribeiro, W. D., dos Santos Montenegro, L. F., & de Sousa Neto, M. V. (2019). Innovative And Dynamic Project Management: A Gamification Approach. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).

- Ryynänen, H., Jalkala, A., & Salminen, R. T. (2013). Supplier's internal communication network during the project sales process. *Project Management Journal*, 44(3), 5-20.
- Salman, A., Jaafar, M., Malik, S., Mohammad, D., & Muhammad, S. A. (2021). An empirical investigation of the impact of the communication and employee motivation on the project success using agile framework and its effect on the software development business. *Business Perspectives and Research*, 9(1), 46-61.
- Senescu, R. R., Aranda-Mena, G., & Haymaker, J. R. (2013). Relationships between project complexity and communication. *Journal of Management in Engineering*, 29(2), 183-197.
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142.
- Shannon, CE, & Weaver, W. (1949). A teoria matemática da comunicação. (Vol. 47, p. 144).
- Sicotte, H., & Delerue, H. (2021). Project planning, top management support and communication: A trident in search of an explanation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101626.
- Silva, L. F., Russo, R. D. F. S. M., & De Oliveira, P. S. G. (2018). Quantitativa ou qualitativa? um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*, 30-45.
- Soibelman, L., Sacks, R., Akinci, B., Dikmen, I., Birgonul, M. T., & Eybpoosh, M. (2011). Preparing civil engineers for international collaboration in construction management. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 137(3), 141-150.
- Stewart, B. A. (2021). An empirical approach to identifying employability skills required of graduates in the environmental sciences. *Industry and Higher Education*, 35(2), 89-101.
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136.
- Sudhakar, G. P. (2012). A model of critical success factors for software projects. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Suša Vugec, D., Bosilj Vukšić, V., Pejić Bach, M., Jaklič, J., & Indihar Štemberger, M. (2020). Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management. *Business process management journal*, 26(6), 1709-1730.
- Tribelsky, E., & Sacks, R. (2011). An empirical study of information flows in multidisciplinary civil engineering design teams using lean measures. *Architectural engineering and design management*, 7(2), 85-101.
- Varhelahti, M., & Turnquist, T. (2021). Diversity and communication in virtual project teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 201-214.
- Voznesenskaya, T. V., Krasnov, F. V., Yavorsky, R. E., & Chesnokova, P. V. (2019). Modeling self-organizing teams in a research environment. *Бизнес-информатика*, 13(2 (eng)), 7-17
- Wang, X., Wei, X., Van Wart, M., McCarthy, A., Liu, C., Kim, S., & Ready, D. H. (2022). The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective. *Information Technology and Management*, 1-15.
- Yao, J., Liu, X., & He, W. (2021). The curvilinear relationship between team informational faultlines and creativity: moderating role of team humble leadership. *Management Decision*.
- Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2014). Social media use to enhance internal communication: Course design for business students. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 426-439.



- Zaman, U., Florez-Perez, L., Khwaja, M. G., Abbasi, S., & Qureshi, M. G. (2021). Exploring the critical nexus between authoritarian leadership, project team member's silence and multi-dimensional success in a state-owned mega construction project. *International Journal of Project Management*, 39(8), 873-886.
- Zaimovic, T., Kozic, M., Efendić, A., & Džanić, A. (2021). Self-Organizing Teams in Software Development—Myth or Reality.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 845-868.
- Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational dynamics*, 31(4), 339-351.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

### I) Instruções para o(a) entrevistador(a):

O foco das entrevistas em profundidade é obter informações relevantes dos entrevistados, que foram vivenciadas no processo de gerenciamento, relatos de suas experiências, opiniões e pontos de vista (Turner, 2010). Nesse contexto, o objetivo será descrever a relação de como as diversas formas de comunicação afetam a gestão das equipes de projetos locais e geograficamente dispersas.

**Pesquisadora:** Elida Cristina Dias Calheira

**Professor Orientador:** Prof. Dr. Renato Penha

### II) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?

Nome:

Data da entrevista:

Local:

Duração da entrevista:

Cargo:

Experiência em gerenciamento de projetos:

- Quando? Entre os meses de junho/2023 e Julho/2023.
- Onde? Via serviço de videoconferências do Google, o Google Meet.
- Quanto tempo? Entre 30 e 45 minutos.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada.

### III) Categorias iniciais.

<b>Objetivo Geral:</b> descrever como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Fator da Comunicação</b>	<b>Autor/Fundamentação</b>
Identificar na literatura acadêmica como a comunicação ocorre entre pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante o ciclo de vida, como é feito o compartilhamento de informações relacionadas ao projeto, tanto para pessoas em papel de gestão quanto para equipes de projetos?</li> </ul>	Participação do gestor no compartilhamento das informações.	Parker <i>et al.</i> (2017). Soibelman <i>et al.</i> (2011).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual sua percepção com a comunicação com as equipes locais e geograficamente dispersas?</li> <li>Você consegue apontar os desafios e os possíveis benefícios que a comunicação pode exercer em equipes geograficamente dispersas?</li> </ul>	Equipes geograficamente dispersas.	Huang <i>et al.</i> (2020). Aissa <i>et al.</i> (2022).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na sua visão, quais são os canais de comunicação adequados para se comunicar com a equipe locais? Você acredita que esses canais sejam suficientes e eficazes?</li> </ul>	Uso de tecnologias móveis para manter a comunicação entre a equipe.	Ryynänen <i>et al.</i> (2013). Nyström & Asproth (2013).
Compreender como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em um ambiente de projetos, qual deve ser o estilo de comunicação adequado, tanto para equipes locais como geograficamente dispersos?</li> <li>Você acha que isso é eficaz para se comunicar com a equipe?</li> <li>Você poderia informar alguns pontos que poderiam potencializar essa relação?</li> </ul>	Comunicação aberta.	Han <i>et al.</i> (2017). Razzaq <i>et al.</i> (2019).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na sua visão, quais os possíveis impactos, positivos e negativos, que podem afetar as principais atividades e desempenho do trabalho em equipe?</li> </ul>	Papel ativo das pessoas em papel de gestão de projetos no desenvolvimento da confiança da equipe de projetos.	Majeed <i>et al.</i> (2021). Wang <i>et al.</i> (2022). Parker <i>et al.</i> (2017).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como você lida com os desafios relacionados à comunicação que podem surgir durante o ciclo de vida do projeto?</li> <li>Como as equipes por você liderada respondem a tais desafios?</li> </ul>	Participação do gestor no compartilhamento das informações.	Parker <i>et al.</i> (2017). Soibelman <i>et al.</i> (2011).
Descrever a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como a equipe do projeto tem acesso aos objetivos do projeto e das mudanças no escopo, tanto com equipes locais e equipes geograficamente dispersas?</li> <li>Quais competências as pessoas em papel de gestão devem possuir para garantir que a equipe tenha sempre atualizado os objetivos do projeto? tanto com equipes locais e equipes geograficamente dispersas?</li> <li>Na sua visão, quais os principais desafios para manter uma comunicação eficaz com as equipes de projetos locais?</li> </ul>	Comunicação aberta.	Han <i>et al.</i> (2017). Razzaq <i>et al.</i> (2019).

<b>Objetivo Geral:</b> descrever como ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Fator da Comunicação</b>	<b>Autor/Fundamentação</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua visão, quais os principais desafios para manter uma comunicação eficaz com as equipes de projetos geograficamente dispersas?</li> <li>• Na sua visão, quais os principais desafios para manter uma comunicação eficaz entre as equipes de projetos locais e as equipes geograficamente dispersos?</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais desafios enfrentados em se manter a comunicação efetiva, tanto com equipes locais e equipes geograficamente dispersas, durante os projetos?</li> </ul>	Papel ativo das pessoas em papel de gestão de projetos no desenvolvimento da confiança da equipe de projetos.	Majeed <i>et al.</i> (2021). Wang <i>et al.</i> (2022). Parker <i>et al.</i> (2017).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como um gestor de projetos deve se posicionar frente as equipes, tanto em equipes locais como geograficamente dispersos, para obter <i>feedback</i> em busca de melhorar a comunicação no projeto?</li> </ul>	Comunicação aberta.	Han <i>et al.</i> (2017). Razzaq <i>et al.</i> (2019).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as possíveis métricas a organização utiliza para a mensurar a comunicação entre equipes no projeto, tanto com equipes locais e equipes geograficamente dispersas?</li> </ul>	Comunicação aberta.	Han <i>et al.</i> (2017). Razzaq <i>et al.</i> (2019).

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Empresa:
2. Entrevistado(s):
3. Entrevistador(a):
4. Seções da entrevista:
  - (        ) *background* do entrevistado
  - (        ) itens que quero verificar
  - (        ) validação dos itens percebidos
  - (        ) comentários finais

5. Introdução da entrevista

Você foi selecionado(a) para essa entrevista porque estamos fazendo um estudo que visa descrever a relação de como as diversas formas de comunicação afetam na gestão das equipes de projeto.

Vale ressaltarmos que a sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Havendo o seu interesse, os resultados serão posteriormente compartilhados com o(a) senhor(a).

Mediante sua autorização e para auxílio na análise do conteúdo, desejamos que a entrevista seja gravada. Destacamos que a qualquer momento o(a) senhor(a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista. Somente os pesquisadores terão acesso a gravação, assim como, os nomes e empresas citadas serão mantidos em sigilo e não serão repassados ou publicados em nenhum momento.

A transcrição da entrevista será enviada a(o) senhor(a) para que seja avaliada e validada.

6. Itens a serem tratados na entrevista:
  - a. identificar na literatura acadêmica como a comunicação entre pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas;
  - b. compreender ocorre a comunicação entre as pessoas em papel de gestão em equipes locais e geograficamente dispersas; e
  - c. descrever a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas.