

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

La relación de comunicación entre las personas que desempeñan funciones de gestión en equipos de proyecto locales y geográficamente dispersos

DOI: 10.55905/ijsmvtv10n3-026

Originals received: 04/15/2024

Acceptance for publication: 05/20/2024

Elida Cristina Dias Calheira

Doutora em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: Rua Deputado Salvador Julianelli, S/N, São Paulo – SP, CEP: 01156-080

E-mail: elidadiascalheira@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-8582-5506>

Renato Penha

Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: Rua Deputado Salvador Julianelli, S/N, São Paulo – SP, CEP: 01156-080

E-mail: rp.renatopenha@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1431-2860>

Luciano Ferreira da Silva

Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: Rua Deputado Salvador Julianelli, S/N, São Paulo – SP, CEP: 01156-080

E-mail: lf_silvabr@yahoo.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6482-8729>

Leonado Vils

Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: Rua Deputado Salvador Julianelli, S/N, São Paulo – SP, CEP: 01156-080

E-mail: vilsleo@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3059-1967>

Marcelo Luiz do Amaral Gonçalves

Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Instituto de Tecnologia e Liderança (INTELI)

Endereço: Av. Prof. Almeida Prado, 520, Butantã, São Paulo – SP, CEP: 05508-070

E-mail: marcelo.goncalves@prof.inteli.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9278-2852>

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 deste artigo foi descrever a relação da comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos locais e geograficamente dispersas.

Palavras-chave: comunicação, gerenciamento de projetos, equipe de projetos, barreiras da comunicação, equipes geograficamente dispersas.

ABSTRACT

Within organizations, communication aims to transmit relevant information in a secure manner, through announcements 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 a management role, which aims, in a way, to maintain regular communication between all stakeholders. In this way, people in the project management role contribute to the expectations of stakeholders being understood, met, and shared as a whole. Thus, some elements influence an organization's communication, generating 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 everyone, who employ some procedures to maintain good communication with the team members. During this process, both people in a management role 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 article was to describe the relationship of communication between people in management roles and the local and geographically dispersed project team.

Keywords: communication, project management, project team, communication barriers, geographically dispersed teams.

RESUMEN

Dentro de las organizaciones, la comunicación tiene por objeto transmitir la información pertinente de manera segura, mediante anuncios e instrucciones, labores de seguimiento y delegación de tareas. A pesar de ello, en el contexto de un proyecto, los miembros del equipo a menudo no comunican ni comparten los conocimientos de manera eficaz, ya que esas tareas son responsabilidad de la persona que desempeña la función de gestión, que de alguna manera tiene por objeto mantener una comunicación regular entre todos los interesados. De este modo, las personas que desempeñan funciones de gestión de proyectos contribuyen a que las expectativas de las partes interesadas se entiendan, cumplan y compartan en su conjunto. Así, algunos elementos influyen en la comunicación de una organización, generando efectos positivos y/o negativos en los equipos de proyectos. Como un punto culminante de esta relación, la comunicación entre las personas en el rol de gerencia y el equipo del proyecto ocurre en virtud de la competencia de cada individuo, que emplea algunos procedimientos para mantener una buena comunicación con los miembros del equipo. En el transcurso de este proceso, tanto las personas que desempeñan funciones de administración como las que forman parte de un equipo de proyecto se enfrentan a ciertas barreras y, para minimizar este escenario, pueden utilizar ciertos métodos para que los equipos de proyecto, dispersos tanto local como geográficamente, puedan comunicarse de la mejor manera posible a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En este contexto, el objetivo de este artículo fue describir la relación de comunicación entre las personas en rol directivo y el equipo de proyectos locales y geográficamente dispersos.

Palabras clave: comunicación, gestión de proyectos, equipo de proyectos, barreras de comunicación, equipos geográficamente dispersos.

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).

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).

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).

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; Mccomb; Vozdolska, 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; Munapo; Mavetera, 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 (Babaeian Jelodar; Yiu; Wilkinson, 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; Jalkala; Salminen, 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; Mosquera; Soares, 2022). 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; Konrad; Boyle, 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; Endedijk; Van Vuuren, 2023).

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; Yang; Shankar, 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.

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 Han *et al.* (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 (Kim *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, consequentemente, 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; Martins; Theóphilo, 2009).

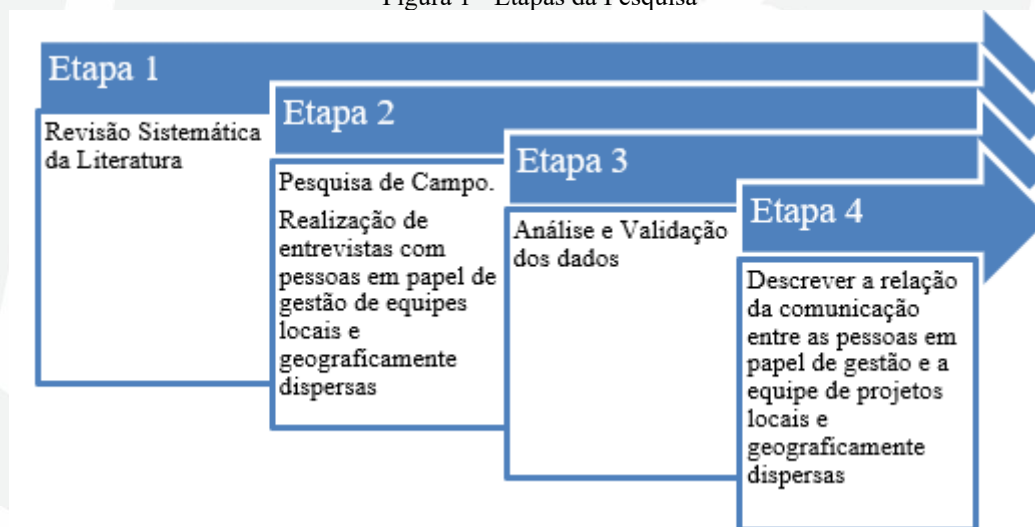
As entrevistas semiestruturadas, segundo Russo; Da Silva (2019), são entrevistas realizadas com base em um conjunto de perguntas predefinidas, o que permite uma maior interação entre as partes envolvidas e a possibilidade de adicionar novas questões durante a entrevista para explorar o tema proposto. 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.

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

Figura 1 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos Autores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

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 1.

Tabela 1 - Relação entre a comunicação e a equipe de projetos

Fator da comunicação	Relação com equipe de projetos		Impacto nos projetos	Autores
	Positiva	Negativa		
Participação do gestor no compartilhamento das informações	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).
Comunicação aberta	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).
Equipes geograficamente dispersas	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).
Uso de tecnologias móveis para manter a comunicação entre a equipe	Quando são utilizadas para manter comunicação nas equipes virtuais.	Quando dependem de fatores externos para seu funcionamento, como rede e internet.	Atividades relacionadas ao entendimento mútuo sobre os detalhes tecnológicos criam barreiras de comunicação entre as pessoas em papel de gestão de projetos e com a equipe de projetos. Além da	RYYNÄNEN; JALKALA; SALMINEN (2013); e NYSTRÖM; ASPROTH (2013).

			dependência do funcionamento que pode ocasionar demora nos resultados, repercutindo nos prazos estabelecidos, podendo aumentar os custos durante a execução do projeto.	
Interatividade dos membros das equipes	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; BISCHOFF; WILLY (2018).
Papel ativo das pessoas em papel de gestão de projetos no desenvolvimento da confiança da equipe de projetos	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; KAYANI; HAIDER (2021); WANG <i>et al.</i> (2022) e PARKER; KUNDE; ZEPPESELL A (2017).

Fonte: Elaborada pelos Autores.

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; Kunde; Zeppetella, 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; Jalkala; Salminen, 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 (Majeed; Kayani; Haider, 2021; Parker; Kunde; Zeppetella, 2017; 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; Bischoff; Willy (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.

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.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, N.; RATHOD, U. Defining ‘success’ for software projects: An exploratory revelation. **International journal of project management**, v. 24, n. 4, p. 358–370, 2006.

AHUJA, V.; YANG, J.; SHANKAR, R. IT-enhanced communication protocols for building project management. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 17, n. 2, p. 159–179, 2010.

AISSA, N. B. et al. Transactional memory systems in virtual teams: Communication antecedents and the impact of TMS components on creative processes and outcomes. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 174, p. 121235, 2022.

AL SHATTI, L.; BISCHOFF, J. E.; WILLY, C. J. Investigating the effectiveness of team communication and the balance of member contributions on knowledge acquisition. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 1, p. 51–65, 2 jan. 2018.

AYOKO, O. B.; KONRAD, A. M.; BOYLE, M. V. Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 156–174, 2012.

BABAEIAN JELODAR, M.; YIU, T. W.; WILKINSON, S. Empirical Modeling for Conflict Causes and Contractual Relationships in Construction Projects. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 148, n. 5, p. 04022017, maio 2022.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e prática**. [s.l.] Martins Fontes, 2003.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Em: **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.: s.n.]. p. 296–296.

DA SILVA, F. P.; MOSQUERA, P.; SOARES, M. E. Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 174, p. 121299, 2022.

DAIM, T. U. et al. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. **International journal of project management**, v. 30, n. 2, p. 199–212, 2012.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.

GALLI, B. J. How to effectively manage communication on project teams. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 1, p. 21–23, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [s.l.] 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HAN, S. J. et al. How virtual team leaders cope with creativity challenges. **European Journal of Training and Development**, v. 41, n. 3, p. 261–276, 2017.

HUANG, Y. et al. Exploring the Impact of Information and Communication Technology on Team Social Capital and Construction Project Performance. **Journal of Management in Engineering**, v. 36, n. 5, p. 04020056, set. 2020.

KENNEDY, D. M.; MCCOMB, S. A.; VOZDOLSKA, R. R. An investigation of project complexity's influence on team communication using Monte Carlo simulation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 28, n. 3, p. 109–127, 2011.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2017.

KIM, S.; CHANG, S.; CASTRO-LACOUTURE, D. Dynamic modeling for analyzing impacts of skilled labor shortage on construction project management. **Journal of Management in Engineering**, v. 36, n. 1, p. 04019035, 2020.

MA, G. et al. Examining the Impact of Social Media Use on Project Management Performance: Evidence from Construction Projects in China. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 147, n. 3, p. 04021004, mar. 2021.

MAJEED, H.; KAYANI, U. N.; HAIDER, S. A. The Project Communication and Trust Nexus as an Antecedents of Project Success: Moderating Role of Authentic Leadership. **International Journal of Business Communication**, p. 232948842110190, 28 maio 2021.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e cultura**, v. 9, n. 17, p. 145–159, 2010.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica. **São Paulo: Atlas**, p. 143–164, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2007.

MHLANGA, M. Z.; MUNAPO, E.; MAVETERA, N. Investigating causes of delays and cost escalation in project execution during turnarounds. 2016.

MINKIN, S. J. Virtual team leadership and implementation in the US Air Force. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 10, n. 2, p. 169, 2012.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44–53, dez. 1973.

NATHUES, E.; ENDEDIJK, M.; VAN VUUREN, M. Coauthoring collaborative strategy when voices are many and authority is ambiguous. **Strategic Organization**, v. 21, n. 3, p. 683–708, ago. 2023.

NYSTRÖM, C. A.; ASPROTH, V. Virtual Teams — Support for Technical Communication? **Journal of Organisational Transformation & Social Change**, v. 10, n. 1, p. 64–80, abr. 2013.

PARKER, D. W.; KUNDE, R.; ZEPPETELLA, L. Exploring communication in project-based interventions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 2, p. 146–179, 2017.

RAUER, J. N. et al. Cross-university virtual teamwork as a means of internationalization at home. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 3, p. 100512, 2021.

RAZZAQ, S. et al. Analyzing time pressure for software economics: Empirically evaluating team factors as the strategic criteria. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 32, n. 5, p. 758–777, 2019.

REED, A. H.; KNIGHT, L. V. Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 5, p. 422–427, 2009.

RUSSO, R. DE F. S. M.; DA SILVA, L. F. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 10, n. 1, p. 1–6, 2019.

RYYNÄNEN, H.; JALKALA, A.; SALMINEN, R. T. Supplier's Internal Communication Network during the Project Sales Process. **Project Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 5–20, jun. 2013.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. 1949The mathematical theory of communication. **Urbana: University of Illinois Press**, 1949.

SICOTTE, H.; DELERUE, H. Project planning, top management support and communication: A trident in search of an explanation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 60, p. 101626, 2021.

SOIBELMAN, L. et al. Preparing Civil Engineers for International Collaboration in Construction Management. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 137, n. 3, p. 141–150, jul. 2011.

WANG, X. et al. The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective. **Inf Technol Manag**, p. 1–15, 2022.

ZAIMOVIC, T. et al. Self-Organizing Teams in Software Development–Myth or Reality. **TEM Journal**, v. 10, n. 4, p. 1565, 2021. w