

DISTANCIAMENTO PSICOLÓGICO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE PROJETOS

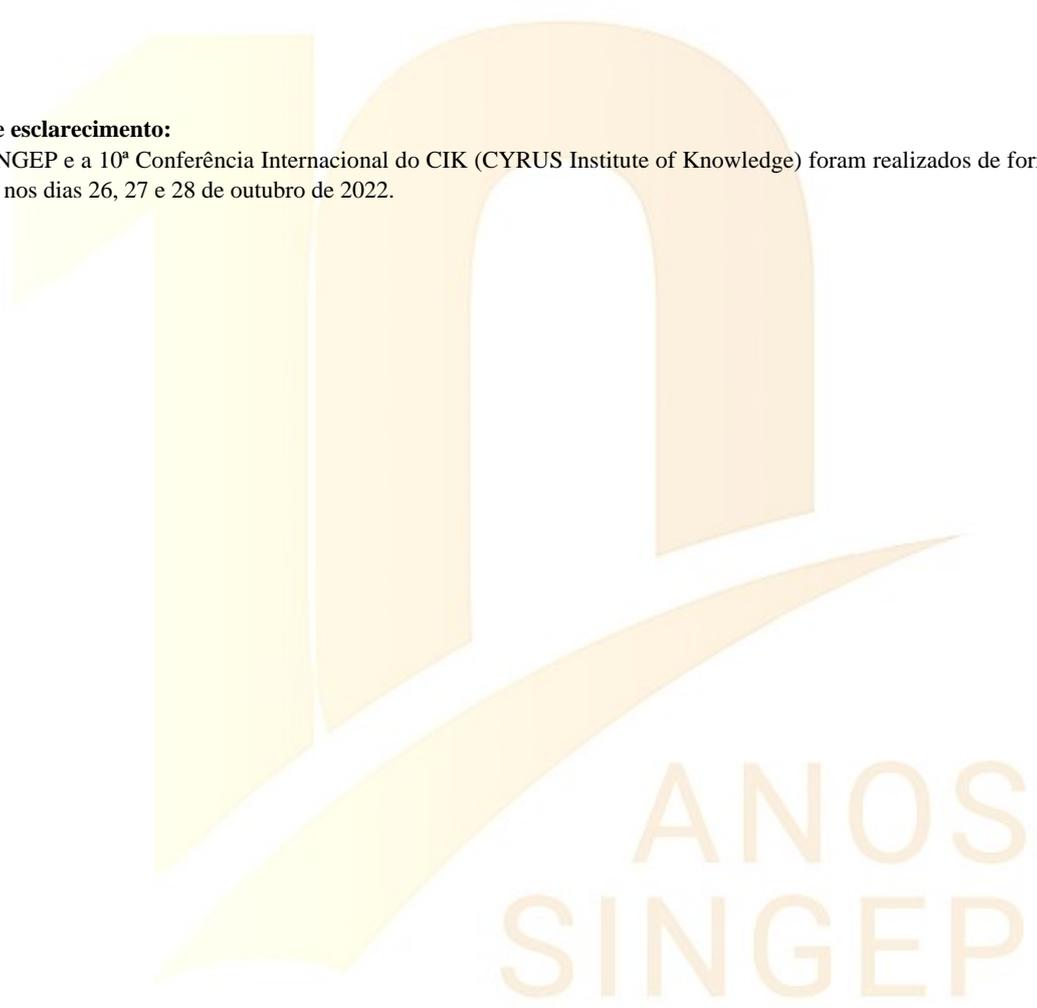
PSYCHOLOGICAL DISTANCE AND ITS IMPLICATIONS IN PROJECT MANAGEMENT

JAIME BARTHOLOMEU FILHO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

DISTANCIAMENTO PSICOLÓGICO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Investigar como o distanciamento psicológico, preconizado na CLT atua nas estruturas organizacionais e, mais especificamente, nas estruturas temporárias e distribuídas, como são as equipes de projetos, respondendo a questão: "Como a distância psicológica afeta o comportamento dos componentes de equipes distribuídas?"

Relevância/originalidade

A CLT promoveu uma nova compreensão das cognições e comportamentos na área de marketing sobre a tomada de decisão nos campos do comportamento do consumidor. A originalidade do presente estudo é pesquisar a CLT e suas implicações em equipes temporárias e distribuídas

Metodologia/abordagem

Utilizou-se uma RSL empregando o método preconizado por Pollock e Berge (2018). Foram analisados 81 artigos obtidos nas bases de dados Web of Science e Scopus. Detalhou-se cada uma das etapas para assegurar a robustez metodológica e possibilitar sua replicação.

Principais resultados

As diferentes dimensões de distância psicológica interagem de formas inesperadas, promovendo diferentes níveis de comportamentos e construções mentais, mormente nos componentes de equipes temporárias e distribuídas (equipes de projetos). Saber utilizar os desdobramentos da CLT promoverá maior probabilidade de sucesso nos projetos

Contribuições teóricas/metodológicas

Demonstrou-se que a CLT possibilitou obter novos conhecimentos sobre fenômenos importantes nas organizações e sua influência nos processos organizacionais, que a distância psicológica e o nível de interpretação podem contribuir para a melhorar a compreensão de fenômenos psicológicos, tais como: engajamento, comprometimento.

Contribuições sociais/para a gestão

Ao fornecer uma explicação mais matizada sobre como as dimensões da distância funcionam, a CLT instrumentaliza os praticantes de projetos no sentido de otimizar os efeitos positivos que provoca e reduzir ou eliminar os efeitos negativos que as diversas distâncias psicológicas promovem

Palavras-chave: gestão de projetos, organizações temporárias, equipes distribuídas, distanciamento psicológico, teoria das construções mentais

PSYCHOLOGICAL DISTANCE AND ITS IMPLICATIONS IN PROJECT MANAGEMENT

Study purpose

To investigate how psychological distancing, advocated in the CLT, acts in organizational structures and, more specifically, in temporary and distributed structures, such as project teams, answering the question: "How does psychological distance affect the behavior of components of distributed teams?"

Relevance / originality

The CLT promoted a new understanding of cognitions and behaviors in the marketing area about decision making in the fields of consumer behavior. The originality of the present study is to research the CLT and its implications in temporary and distributed teams.

Methodology / approach

An RSL was used using the method recommended by Pollock and Berge (2018). Eighty-one articles obtained from the Web of Science and Scopus databases were analyzed. Each of the steps was detailed to ensure methodological robustness and to enable its replication.

Main results

The different dimensions of psychological distance interact in unexpected ways, promoting different levels of behavior and mental constructions, especially in the components of temporary and distributed teams (project teams). Knowing how to use the CLT will promote greater probability of project success.

Theoretical / methodological contributions

Demonstrated that the CLT made possible to obtain new knowledge about important phenomena in organizations and their influence on organizational processes, that psychological distance and the level of interpretation can contribute to improving the understanding of psychological phenomena, such as: engagement, commitment.

Social / management contributions

By providing a more nuanced explanation of how the dimensions of distance work, the CLT equips project practitioners to optimize the positive effects it causes and to reduce or eliminate the negative effects that the various psychological distances promote.

Keywords: Project Management, temporary organizations, distributed teams, psychological distancing, construal level theory

1 Introdução

A Teoria das Construções Mentais (CLT) explicita que as pessoas são submetidas a diferentes distâncias psicológicas usando semelhantes processos de construção mental. Essas distâncias se referem ao mesmo ponto de referência, estão cognitivamente relacionadas e, são afetadas pelo nível de interpretação que esta distância provoca. À medida que a distância psicológica aumenta, as interpretações se tornam mais abstratas e, o aumento do nível de abstração aumenta as distâncias psicológicas em relação aos que os envolvidos imaginam. Significando que os diversos níveis construtivos expandem e contraem o horizonte mental do indivíduo. A previsão, a avaliação e a ação são medidas pela interpretação dos indivíduos envolvidos, as diferentes distâncias do fato, da ocorrência ou da participação também devem influenciar como esses resultados são medidos ou avaliados. Assim sendo, a distância psicológica influencia a representação e o julgamento (Liberman e Trope, 1998; Trope e Liberman, 2003).

Os proponentes da teoria das construções mentais (Trope e Liberman, 2003, 2010) demonstraram que a forma como qualquer evento, ocorrência, fato ou objeto é interpretado depende da distância psicológica entre o evento, o objeto, a ocorrência e o observador envolvido. A relação entre distância psicológica e nível de construção mental, embora tenha sua origem na psicologia (Trope e Liberman, 2003), possui uma abordagem multidisciplinar, pois a mesma tem se mostrado importante em uma variedade de segmentos, a saber: escolha do consumidor (Malkoc et al., 2005), marketing (Dhar e Kim, 2007; Bornemann e Homburg, 2011), negociação (Henderson et al., 2006), administração (Wood et al., 2013; Ho et al., 2015; Holmqvist et al., 2015), atribuição (Nussbaum et al., 2003), autorregulação (Fujita et al., 2006), que estão utilizando a CLT para melhor compreender os fenômenos de interpretação e de tomada de decisão.

A CLT sugere que a distância psicológica se manifesta quando os indivíduos encontram fatos, objetos e eventos que estão distantes no espaço (distância espacial ou geográfica), no tempo (temporal), ocorrem a outros indivíduos (distância social) ou são improváveis de acontecer (hipotética). Essas quatro “distâncias” psicológicas (temporal, espacial, social e hipotética) levam a uma interpretação mais elevada na forma de representações mentais mais abstratas (Trope e Liberman, 2010).

A distância temporal contempla a observação de ocorrências futuras ou passadas e, as decisões que devem ser tomadas pelos indivíduos em relação aos eventos e/ou objetos analisados. A distância social abarca comportamentos de decisão de determinado indivíduo em relação a si, aos semelhantes ou componentes de um grupo socialmente próximo, versus grupos ou indivíduos mais distantes. A dimensão espacial contempla a distância geográfica e a tomada de decisão envolvendo locais mais próximos ou mais distantes. A distância hipotética está relacionada às decisões com alta ou baixa probabilidade de acontecer e situações reais ou hipotéticas (Liberman e Trope, 2014). Portanto, o cerne da CLT apresenta uma abordagem funcional dos níveis de construção mental, segundo a qual os processos de construção servem para atravessar distâncias psicológicas e alternar entre as perspectivas próxima e distante dos eventos e/ou objetos. Os níveis mais altos possuem considerações mais abstratas, sem tantos detalhes, mas fundamentada no desejo de ter o resultado ou sucesso. Os níveis mais baixos por serem ricos em detalhes e, portanto, mais concretos, focam na operacionalização de uma experiência, contemplando no uso que o indivíduo fará. Assim sendo, as representações mentais variam de abstratas e descontextualizadas (alto nível) a concretas e contextualizadas (baixo nível) e, oferece uma estrutura sistemática e conceitualmente rigorosa para a compreensão das diferenças (Reyt et al., 2016). À medida que os eventos se tornam mais próximos e seus

requisitos detalhados e entendidos, os indivíduos se concentram nas características concretas e incidentais de um determinado evento ou objeto. Este processo de construção mental de baixo nível, permite que os indivíduos adequem suas inferências e comportamentos às características únicas do objeto, fato ou evento iminente.

As equipes distribuídas fornecem um contexto interessante para explorar a CLT, porque incorporam múltiplas dimensões das distâncias psicológicas. Os seus componentes são separados por vários graus das distâncias espacial, temporal, hipotética e social (O'Leary e Cummings, 2007). O trabalho seminal de Wilson et al., (2013) pesquisou os níveis de construção mentais com a finalidade de melhor compreender os efeitos do trabalho distribuído em indivíduos, equipes e organizações. Wilson et al., (2013) constataram que formas objetivas de distância associadas às equipes distribuídas, ou seja, submetidas às distâncias espaciais e temporais, levam ao aumento da distância psicológica. Argumentaram que os indivíduos da equipe distribuída representarão mentalmente a si mesmos, aos outros colaboradores e, às suas equipes de forma mais abstrata.

As equipes de projetos cada vez mais possuem atividades virtuais, pois seus membros geralmente estão geograficamente dispersos (Schiller e Mandviwalla, 2007; Kirkman et al., 2012). Uma pesquisa da Society for Human Resource Management (2012) constatou que 46% das organizações usavam equipes virtuais e, o uso de equipes virtuais aumentará com o passar do tempo, fazendo com que os funcionários não trabalhem apenas com outras pessoas locais, mas também com membros de equipes em locais distantes, com culturas, formações acadêmicas e valores distintos. Assim sendo, é importante estudar a virtualidade do trabalho das equipes para compreender seus efeitos sobre os indivíduos, seus processos cognitivos e, no sucesso dos projetos.

2 Referencial teórico

A distância psicológica e níveis de interpretação

O nível de interpretação se refere às formas como as pessoas tratam as informações. A psicologia cognitiva demonstra que as pessoas usam estruturas cognitivas como representações e categorias para codificar e analisar informações e, essas estruturas e as cognições associadas a elas podem ser mais abstratas ou mais concretas (Rosch et al., 1976). A abstração reflete a redução da informação, com o intuito de tornar a codificação, a recuperação e a interpretação da informação mais eficiente, fazendo com que as estruturas cognitivas abstratas sejam mais inclusivas, menos detalhadas, abordando os aspectos gerais e não os específicos. Por outro lado, as estruturas cognitivas concretas são focadas, são específicas e detalhadas, sem a visão holística que a abstrata promove, se concentrando nos detalhes (Burgoon et al., 2013).

As interpretações de alto nível são gerais, esquemáticas, descontextualizadas, focadas em características centrais e invariantes que destacam o significado geral dos eventos, fatos ou objetos, identificados mais em termos abstratos de "por que". Já as interpretações de baixo nível são específicas, ricas em detalhes, complexas, contextualizadas, com foco em características observáveis e, identificadas em termos concretos de "como" (Lieberman e Trope, 1998). As interpretações superiores contemplam objetivos abrangentes, atribuem traços de personalidade às pessoas, avaliam as decisões baseadas em princípios morais e enfatizam a desejabilidade, já as interpretações inferiores buscam atender aos requisitos de curto prazo, como foco na viabilidade e nos aspectos situacionais do comportamento das pessoas, com decisões relativas à facilidade ou praticidade (Fujita et al., 2006).

A construção mental de alto nível, é funcional porque as características essenciais de um evento, circunstância ou objeto são estáveis e improváveis de mudar. À medida que os eventos

se tornam mais próximos e suas especificações detalhadas, disponíveis e confiáveis, as pessoas se concentram mais nas características concretas e incidentais que distinguem um determinado evento, circunstância ou objeto de outros semelhantes a eles. A construção mental de baixo nível, é funcional porque permite que as pessoas ajustem seus pensamentos e comportamentos às características específicas do evento, circunstância ou objeto com iminência de ocorrer. Essa tendência de interpretar eventos psicologicamente distantes versus próximos é evidente mesmo quando as pessoas têm informações equivalentes sobre eventos distantes e próximos. Assim, a CLT vincula o nível de construção mental às várias formas de distância, reconhecendo que a abstração é importante para que as pessoas sejam capazes de ir além de sua experiência imediata e, atravessar distâncias mentalmente (Trope e Liberman, 2003).

O nível de construção mental pode ser específico do domínio. Isto é, as pessoas podem interpretar a circunstância, objetos e eventos de uma forma abstrata ou concreta, dependendo da situação em que se encontram, por exemplo: podem usar interpretações de alto nível durante seu trabalho e, na sua residência utilizar interpretações inferiores, onde a natureza dos objetos e eventos é diferente da encontrada no trabalho. Isso é explicada pelo fato de que as pessoas ocupam papéis sociais específicos quando estão em um determinado domínio (Reyt e Wiesenfeld, 2015). As condutas sociais modelam contextos de forma que, dentro de um domínio, aspectos como tempo, espaço e a interação social permanecem consistentes e, são esses aspectos que promovem e enfatizam as representações mentais das pessoas. As funções de trabalho são projetadas para confiabilidade e rotina, o que faz com que as interpretações sejam mais importantes de atenção gerencial (Reyt e Wiesenfeld, 2015).

A CLT e o contexto organizacional

A importância da CLT nos vários contextos corporativos a fazem importante e aplicável ao comportamento organizacional, pois as interpretações representam adaptações funcionais às várias demandas contextuais (Ledgerwood et al., 2010) ou, explicando de outra forma, as interpretações são uma resposta cognitiva consciente ou inconsciente às necessidades autorregulatórias dos indivíduos de responder às situações cotidianas organizacionais. Adicionalmente a tais aspectos, a CLT se aplica aos fenômenos sociais e, estes por sua própria natureza, geram as distâncias psicológicas, como por exemplo, as equipes virtuais podem criar distância psicológica ao reduzir as interações presenciais com os indivíduos envolvidos (Wiesenfeld et al., 1999). Os comportamentos organizacionais se caracterizam por serem eminentemente sociais, isso justifica a aplicabilidade da CLT a estes comportamentos e aos seus domínios (Reyt e Wiesenfeld, 2015).

Reyt et al. (2016) demonstraram que estudos organizacionais iniciaram o fomento da CLT para enfatizar como as representações mentais dos indivíduos podem diferir entre os vários contextos (equipes distribuídas), pois a CLT contempla que as representações mentais variam de abstratas e descontextualizadas, ou de alto nível, a concretas e contextualizadas, ou de baixo nível. Os estudos sobre as equipes distribuídas explicitam mecanismos que promovem distinções perceptivas entre pares distantes e próximos, fazendo com que os membros das equipes distribuídas infiram em categorização e identificação social, com base em diferenças geográficas (Terry et al., 2000). Esse tipo de estigmatização influencia as percepções e as interações com os colaboradores distantes e, o impacto causado pode aumentar por distâncias temporais, demográficas, culturais, organizacionais e profissionais, podendo afetar os resultados (Polzer et al., 2006).

Atribuições causais em equipes virtuais

As atribuições nas equipes, principalmente nas equipes de projetos, são importantes pois estão vinculadas à comunicação da equipe, na motivação e no engajamento para concluir as

atividades conforme o que foi planejado (Bazarova e Hancock, 2012), tais aspectos se não forem convenientemente tratados poderão resultar em conflitos dentro da equipe (Hinds e Mortensen, 2005). Indivíduos que se encontram em equipes virtuais estão mais propensos a fazer atribuições para aqueles da equipe que se encontram remotamente, mas não possuem este mesmo comportamento para aqueles que estão presencialmente envolvidos, pois estes são mais cientes das restrições do que aqueles que se encontram remotamente participantes. Membros da equipe virtual podem inferir erroneamente que todos os participantes estão expostos às mesmas restrições de recursos e enfrentando as mesmas situações (Cramton et al., 2007).

A avaliação das restrições situacionais é uma problemática em equipes distribuídas, porque as situações enfrentadas por cada membro podem ser diferentes, mas os observadores provavelmente não reconhecerão essa variabilidade porque a situação é invisível à eles em função das distâncias vivenciadas. A presença de informações situacionais mitigou o efeito da distância espacial (equipes locais vs. distribuída) nas atribuições causais. Os membros da equipe distribuída (remota) tem mais probabilidade do que os membros da equipe locais, de confiar nas atribuições disposicionais para o comportamento de seus companheiros, essa diferença desapareceu quando as informações situacionais foram fornecidas (Cramton et al., 2007).

A CLT e as equipes distribuídas

No contexto de equipes distribuídas, se espera que seus componentes façam interpretações de alto nível sobre seus pares distantes, o que não ocorreria com os que estão próximos. A distância geográfica, assim como as outras distâncias psicológicas, aumenta o foco nas informações de alto nível e reduz a atenção às informações de baixo nível, ou seja, os componentes da equipe podem desenvolver visões altamente diferenciadas para os componentes da equipe que estão próximos, mas é menos provável que tenham essas visões refinadas daqueles que se encontram geograficamente distantes. A visão de um componente da equipe sobre um membro que está fisicamente próximo será mais completa e detalhada do que as percepções que possuirá de um componente da equipe que está fisicamente distante (Baba et al., 2004). Os componentes da equipe são menos propensos a notar diferenças entre pares que estão em um local distante, pois tais diferenças seriam mais facilmente detectáveis entre os componentes da equipe que estão fisicamente próximos (Cramton, 2001), que explicou haver uma tendência a generalizar as percepções sociais, particularmente as negativas, dos componentes da equipe local, ou seja, haverá menos variação nas percepções das características entre os componentes da equipe quando eles estiverem alocados geograficamente distantes, do que aqueles que estão fisicamente próximos. Segundo a CLT, quanto maior a distância (geográfica, social, temporal e hipotética) entre os componentes de uma equipe, maior será a probabilidade de interpretarem as ações uns dos outros como determinadas por características superiores, ou seja, os componentes da equipe são mais propensos a usar interpretações de alto nível para o comportamento distante dos outros componentes, (Fujita et al., 2006).

Os componentes da equipe esperavam que os outros se comportassem de forma mais consistente em situações de futuro distante quando comparadas às situações de curto prazo, o que demonstra uma interpretação de alto nível, pois os traços abstratos estão afetos às propriedades invariáveis das pessoas. À distância, tendências e padrões são identificados mais prontamente e, espera-se que perdurem mais do que as mesmas tendências e padrões em comportamentos ou eventos mais próximos. As percepções dos componentes que estão geograficamente distantes serão mais invariáveis do que as percepções dos componentes que se encontram mais próximos (Nussbaum et al., 2003).

Com as mesmas informações sobre os colaboradores da equipe que estão geograficamente distantes, os membros da equipe distribuída têm maior probabilidade de

consolidar as primeiras impressões e, essas serão mais resistentes a mudanças. À distância, os colaboradores da equipe têm mais probabilidade de ver o processo de forma holística, ao invés dos detalhes, ou seja, à distância, eles têm dificuldade em apreender as características de baixo nível, detalhadas e contextualizadas das estruturas de conhecimento de seus colegas de equipe. Portanto, os colaboradores distantes da equipe têm dificuldade em compartilhar conhecimento e desenvolver uma ideia precisa de quem detém o conhecimento no âmbito da equipe (Kanawattanachai e Yoo, 2007).

Inferência sobre a gestão de projetos

Como o nível de interpretação deve afetar as previsões ou interpretações de sucesso de um projeto no seio da estrutura organizacional da equipe de projetos? As interpretações de alto nível proporcionam mais distância psicológica do que as de baixo nível, portanto, elas determinam uma perspectiva mental holística (Trope e Liberman, 2010). Liberman e Förster (2009b) descobriram que estimular as pessoas com um pensamento de distância as induziram a ter um reconhecimento mais rápido dos aspectos globais e, inversamente a um reconhecimento mais lento de aspectos locais.

Maglio e Trope (2011) constataram que a distância entre dois pontos foi estimada ser maior quando o caminho foi descrito como espacialmente distante em vez de ser próximo. Assim sendo, podemos inferir que a amplitude do horizonte mental afetará as previsões, percepções ou interpretação dos requisitos das atividades envolvidas, especificamente dos projetos, por exemplo, abordando um dos requisitos de sucesso de projetos que é o atendimento ao prazo, em um alto nível de abstração, o tempo necessário para uma tarefa poderá ser estimado em períodos maiores que estimado em níveis mais baixos.

A forma como as pessoas percebem uma atividade pode ser influenciada pelas mudanças no nível de interpretação. Existe uma propensão dos indivíduos a detalhar as atividades em seus componentes quando estão frente a uma interpretação construtiva de nível baixo, do que aquelas com uma mentalidade de alto nível, que é mais abstrato. (Kruger e Evans, 2004). Isso significa que, se estimularmos os componentes de uma equipe a ter um nível de interpretação mais baixo isso pode promover nos mesmos a ideia das atividades com necessidades mais precisas e, portanto, com mais rigor e exatidão nos recursos para a sua realização.

Implicações para a prática de gerenciamento de projetos

A distância psicológica é importante para os processos envolvendo equipes, pois as percepções de proximidade predizem a qualidade do relacionamento e colaboração dentro das equipes e, colaboradores que percebem seus pares como estando próximos estão mais satisfeitos com seus relacionamentos, ao contrário dos colaboradores que se sentem mais distantes de seus pares (O'Leary et al., 2014).

Existem várias implicações práticas da CLT para as equipes de projetos. Um dos aspectos práticos é como os líderes podem gerenciar os componentes da equipe à distância (Staples et al., 1998). A forma como os gestores percebem os eventos e os componentes da equipe à distância certamente afeta as avaliações de desempenho dos envolvidos. Se os gestores de projetos das equipes distribuídas pensarem nos seus componentes distantes em termos mais abstratos e globais, isso afetará como esses colaboradores serão avaliados. Como se espera que o comportamento para os eventos próximos seja mais detalhado do que o comportamento para eventos distantes, implica que os gestores de equipes de projetos distribuídas estariam passíveis a falhas nas avaliações dos componentes da equipe geograficamente distantes do que para aqueles componentes que estariam mais próximos. Com tal aspecto presente, os gestores das equipes distribuídas de projetos necessitam estar cientes dos possíveis vieses em suas tomadas de decisão em função das interpretações provocadas pelos diversos distanciamentos

psicológicos (Levy et al., 2002). Os colaboradores capazes de fazer interpretações de baixo nível podem ser bons líderes das equipes distribuídas de projetos, pois seriam menos inclinados a desenvolver vieses provocados pela distância geográfica. Os colaboradores da equipe distribuída propensos às interpretações de alto nível apresenta ser mais compatíveis para ajudar os componentes da equipe a identificar tendências e padrões (Henderson et al.2006).

3 Metodologia

Esta pesquisa adotou a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) como método de pesquisa, com o objetivo de compreender como a CLT afeta o comportamento organizacional e, por consequência as relações e interpretações dos membros das equipes distribuídas (equipes de projeto). A RSL difere das tradicionais revisões narrativas por adotar um processo científico sistemático que é replicável e transparente. Neste sentido justifica-se também a sua utilização por ela minimizar o viés na construção de um corpus teórico, bem como a possibilidade de construir uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos aplicados (Cook et al., 1997).

Para Zupic e Carter (2015), o aumento significativo do volume de trabalhos científicos tem tornado cada vez mais difícil a tarefa dos pesquisadores de manter um certo controle sobre trabalhos relevantes nas suas áreas de aplicação. Dentro desse contexto, os métodos de RSL podem auxiliar possibilitando o mapeamento da literatura existente com um foco mais abrangente.

A RSL realizada com alta qualidade é fator crítico de sucesso na elaboração de trabalhos e pesquisas. Ela deve ser suporte para as respostas às questões de pesquisa e devem possuir uma sistemática de realização para identificar, avaliar criticamente e combinar os resultados de estudos de pesquisa primários encontrados, segundo critérios estabelecidos e explicitados (Pollock e Berge, 2018). Estes autores preconizam seis estágios na realização da RSL: (i) identificar o objetivo de pesquisa e esclarecer as metas; (ii) identificar as pesquisas relevantes; (iii) coletar os dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) fazer a síntese das evidências; (vi) interpretar os achados. O presente estudo adotou a metodologia preconizada por Pollock e Berge (2018).

Foram selecionados somente os artigos publicados em periódicos acadêmicos, devido ao rigor metodológico exigido para a sua publicação, escritos no idioma inglês, bem como capítulos de livros e publicações de seminários e simpósios.

A identificação e recuperação desses trabalhos se deram por meio de algumas “string” de busca que resume as questões a serem pesquisadas e está indicada na figura 1. A pesquisa foi realizada nas datas de 12, 13 e 14 de junho de 2021. A utilização dos operadores booleanos “OR” e “AND”, bem como a inclusão do símbolo “*”, que promovem uma pesquisa adequada em termos de abrangência dos temas e proporciona um controle adequado na base de dados dos estudos utilizado na presente pesquisa, pois nos permitiram fazer a intersecção dos temas e, o uso do asterisco considerou todas as variações da palavra na posição posterior em que foi utilizada. Enfatiza-se, que na pesquisa inicial não foi considerado nenhum filtro temporal, para permitir o acesso a todos os resultados de estudos das áreas objetos da pesquisa.

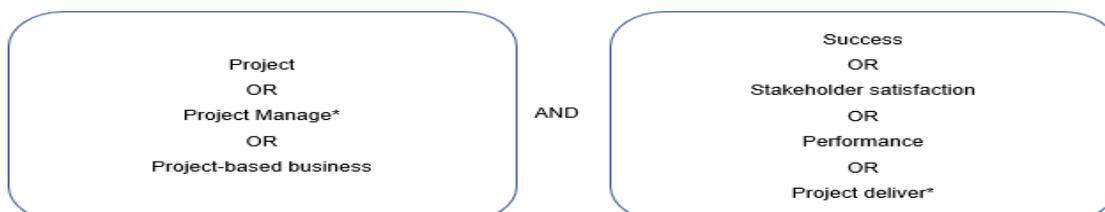


Figura 1: Termos usados na expressão-chave de busca nas bases

Fonte: elaborado pelo autor

Uma abordagem exploratória e qualitativa foi escolhida para enquadrar este estudo pelos seguintes motivos: Pouco se sabe sobre a relação entre a CLT e suas implicações na gestão de projetos. É, portanto, apropriado buscar evidências empíricas ao invés do simples teste de hipóteses. Uma abordagem qualitativa é apropriada para a construção de teorias, usando a indução de observações para desenvolver proposições que podem ser testadas posteriormente (Klein e Myers, 1999).

Os resultados obtidos nesta primeira etapa de identificação das pesquisas relevantes e da coleta dos dados levaram aos resultados mostrados na figura 2.

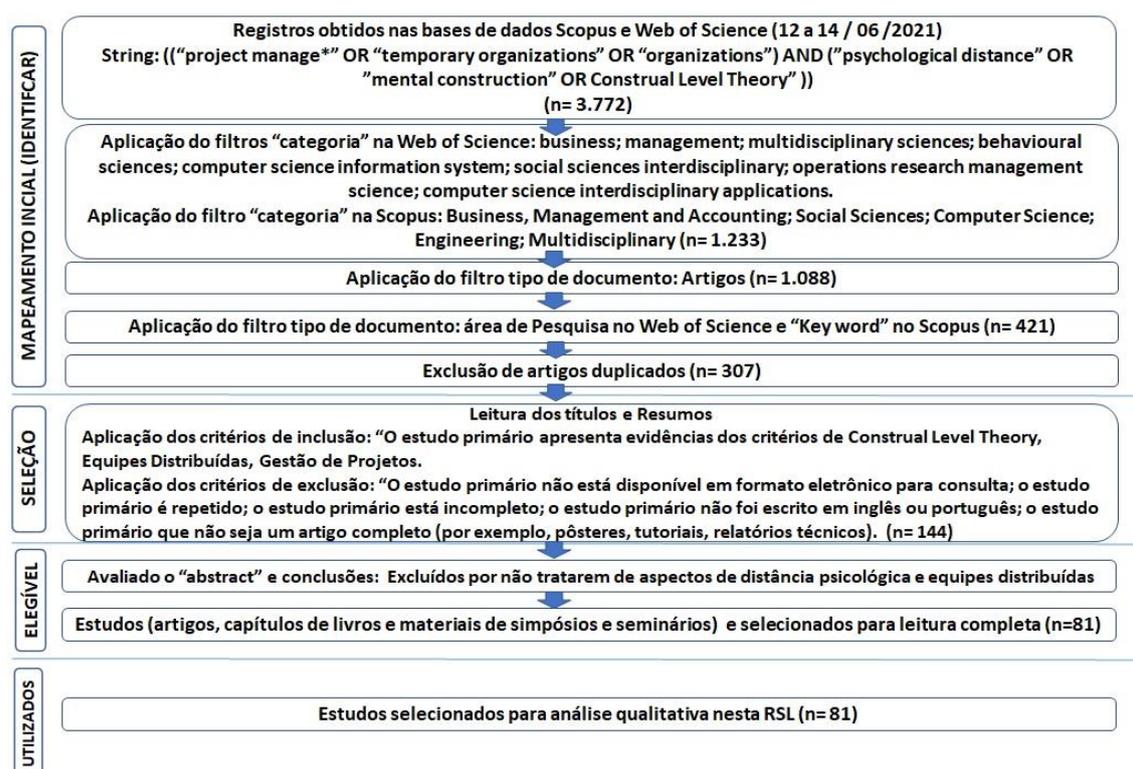


Figura 2: Resultados obtidos nas bases de dados

Fonte: Adaptação de Pollock e Berge (2018)

Conforme Pollock e Berge (2018), o primeiro estágio realizado contemplou a definição das “strings”, seguindo-se da busca de estudos nas bases de dados, passando-se para o segundo estágio que tratou da seleção dos resultados obtidos, conforme os filtros indicados na figura 2. Se seguiu então para o terceiro estágio onde se aplicaram os critérios inclusão e exclusão, conseguindo-se assim um conjunto de documentos constituintes a base amostral dos estudos a serem utilizados.

Este conjunto de dados foram exportados diretamente das bases Web of Science e Scopus para planilhas eletrônicas no software Excel da Microsoft. Esta planilha eletrônica permitiu o rearranjo das informações quanto a cronologia de suas publicações, teor dos temas tratados, identificação das fontes de publicação, entre outras características.

Os 81 estudos (artigos, capítulos de livros e publicações de seminários e simpósios) foram objeto de leitura e análise profunda, o que permitiu se categorizar os temas tratados em cada um deles, utilizando-se planilhas no software Excel para o registro e segregação nas categorias, conforme preconizado por Pollock e Berge (2018) nos estágios: (v) fazer a síntese das evidências; e (vi) interpretar os achados.

4 Análise dos resultados

Embora a teoria das construções mentais não aborde claramente os aspectos adaptativos e funcionais da distância psicológica, os teóricos especulam que uma associação pode ser generalizada, levando as pessoas a usar a interpretação de alto nível para eventos e objetos distantes e uma interpretação de baixo nível para objetos próximos, mesmo nas circunstâncias onde se têm o mesmo nível de informação sobre os objetos distantes e próximos. Argumentou-se que essa interpretação do nível de construção mental é bidirecional, de modo que as de alto nível aumentam a distância psicológica (Trope et al. 2007).

Nussbaum et al.,(2003) observaram que os membros da equipe esperam que outros membros distantes se comportem de forma mais consistente do que os membros próximos. Aspecto importante foi encontrado por Polzer et al. (2006) que observou que grupos separados espacialmente experimentam mais conflitos, pois os membros experimentam mais distância psicológica da equipe e isso pode tender a interpretar todas as questões em um nível mais alto e abstrato.

As distâncias psicológicas geográfica e temporal são as mais contempladas quando se aborda a virtualidade das equipes, pela dificuldade em realizar a reunião física de seus membros. Os membros da equipe necessitam construir laços de confiança entre si, possibilitando se comunicar e trabalhar adequadamente (O'Leary e Cummings, 2007). As distâncias espaciais e temporal se mostram relacionadas, entretanto, possuem mecanismos diferentes. A distância espacial causará conflito dentro das equipes distribuídas, pois interferem nos processos da compreensão mútua, mas a distância temporal não terá o mesmo efeito da distância espacial (Hinds e Bailey, 2003). A distância psicológica é importante para os processos da equipe, pois as percepções de proximidade predizem a qualidade do relacionamento e colaboração dentro das equipes, pois os colaboradores que percebem seus pares como estando próximos estão mais satisfeitos com seus relacionamentos, ao contrário dos colaboradores que se sentem mais distantes deles (O'Leary et al., 2014).

Indivíduos em equipes virtuais estão mais propensos a fazer atribuições para os membros que se encontram remotamente, mas não possuem este mesmo comportamento para aqueles que estão presencialmente e, isso se explica porque os que estão mais próximos (presenciais) são mais cientes das restrições do que aqueles que se encontram remotos (distantes). Estudos indicam que as atribuições situacionais estão associadas a interpretações de nível inferior, enquanto as atribuições disposicionais estão associadas a interpretações de nível superior (Rim et al., 2009).

A figura 3 apresenta as diferenças entre os níveis de construção mentais alto e baixo para o construto “Distância Psicológica”, para as características das construções e para as avaliações cognitivas que cada um dos níveis apresenta.

Diferenças entre os níveis de construção (distância psicológica) alto e baixo			
Construto	Alto nível	Baixo nível	Fonte
Distância Psicológica	Longínqua	Próxima	Torpe e Liberman, 2010
	Distância geográfica Distante	Local	
	Distância temporal Futuro ou Passado	Presente	
	Distância social Estranhos	Conhecidos	
	Distância hipotética Possível	Certo	
Características das construções	Abstrato	Concreto	Torpe e Liberman, 2004
	Descontextualizado	Contextualizado	
	Estruturado	Relativamente não estruturado	
	Metas relevantes	Metas pouco relevantes	
	Super ordenados	Recursos subordinados	
	Simple	Complexo	
	Dedutivo	Indutivo	
Foco no objetivo final (por que)	Foco nos meios (como)		
Avaliação cognitiva	Visão holística ("a floresta")	Visão das partes ("as árvores")	Smith e Trope, 2006 Wakslak, Trope, Liberman e Alony, 2006
	Foco na tendência global	Foco nos desvios locais e temporários	Henderson, Fujita, Trope e Liberman, 2006
	Por que a ação é executada	Como a ação é executada	Fujita, Henderson, Trope e Liberman, 2006
	Comportamento disposicional abstrato (valores e atitudes)	Comportamento em fatores situacionais específicos	Nussbaum, Trope e Liberman, 2003
	Questões centrais relacionadas ao objetivo	Questões periféricas e pouco relevantes relacionadas ao objetivo	Trope e Liberman, 2000
	Desejabilidade (estado final)	Viabilidade (meios)	
	Foco no processo	Foco nos resultados	Freitas, Gollwitzer e Trope, 2004
	Prevenção, orientado para perdas	Promoção, orientado para ganhos	Lee, Keller e Sternthal, 2010

Figura 3: Diferença entre os níveis de construção

Fonte: elaborado pelos autores

Rim et al. (2009) descobriram que as pessoas eram mais propensas a inferir traços sobre outros espacialmente distantes em comparação com outros próximos. Esta descoberta apoia a suposição de que as características refletem interpretações de nível superior, em vez de interpretações de nível inferior. A avaliação precisa das restrições situacionais é problemática em equipes distribuídas porque as situações enfrentadas por cada membro podem ser diferentes, mas os observadores provavelmente não reconhecerão essa variabilidade porque tais situações são "invisíveis" para os mesmos (Cramton, 2001, 2002). Cramton et al. (2007) descobriram que a presença de informações situacionais mitigou o efeito da distância espacial (equipes colocadas vs. distribuídas) nas atribuições causais. Embora os membros da equipe distribuída tenham mais probabilidade de confiar nas atribuições disposicionais para o comportamento de seus companheiros, essa diferença desapareceu quando as informações situacionais foram fornecidas.

Com relação a uma possível ambiguidade que a CLT pode promover, Förster, Liberman e Kuschel (2008) propuseram que as interpretações de alto nível promovem a utilização de requisitos amplos, tais interpretações devem fazer com que se inclua o contexto e o resultados nesses requisitos. As interpretações de baixo nível enfatizam as características específicas e devem aumentar a probabilidade de perceber o contexto e o resultado como pertencentes a requisitos separados, resultando em contraste. Henderson e Wakslak (2010) encontraram resultados contraditórios, eles sugeriram que, uma vez que interpretações de baixo nível facilitam a atenção às informações locais, objetivos pouco claros ou muito amplos em níveis mais baixos devem acarretar uma sensação de desconhecimento e incerteza, o que estimula os indivíduos a usar informações acessíveis como base de julgamento.

Baron e Hershey (1988) exploraram a relevância do nível de interpretação para o viés de resultado, que é a tendência de avaliar a qualidade de uma decisão com base no resultado. Às vezes, as informações sobre os resultados podem servir como uma verificação útil para avaliar

a qualidade da decisão. Obtiveram evidências de que interpretações concretas estão associadas a uma maior atenção às circunstâncias concretas, o resultado de uma decisão pode ser menos importante, e os fatores situacionais podem ser considerados mais importantes à medida que as pessoas descem no nível de interpretação. A partir de uma perspectiva de baixo nível em vez de alto nível, as pessoas podem perceber que a qualidade da decisão pode ser relativamente independente do resultado, e que o viés de resultado pode ser eliminado ou reduzido. Freitas et al., (2004) demonstraram que os resultados embora tivessem um viés de robusto na condição de alto nível, os julgamentos de qualidade de decisão não foram afetados pela manipulação de resultado na condição de baixo nível. Assim, o viés de resultado parece exigir um estilo de construção mental relativamente abstrato.

5 Conclusões e Considerações finais

As quatro dimensões da distância psicológica produzem efeitos semelhantes na representação, avaliação e julgamento, justificando assim o termo “distância psicológica” como um conceito (Trope e Liberman, 2010). As generalizações entre as dimensões de distância também devem ser feitas com cautela devido a várias diferenças estruturais existentes entre elas. Por exemplo, enquanto o tempo é unidimensional e incontrolável, a distância social pode ser entendida como tendo múltiplas dimensões e é parcialmente controlável (Liberman e Förster, 2009; Trope e Liberman, 2010).

Existem evidências de que a distância temporal e as interpretações de alto nível resultantes melhoram os resultados de conflito, negociação e o alcance das metas estabelecidas (Okhuysen et al., 2003; Henderson et al., 2006). Qualquer desempenho de atividades que se beneficie de uma perspectiva mais ampla será melhorado pelas distâncias psicológicas (Wellens, 1993), como é o caso da representação abstrata que os programadores usam para resolver problemas e que podem ser facilitados pela distância psicológica e interpretações de alto nível (Lister et al., 2006). Entretanto, as atividades que são muito específicas, que requerem visões individualizadas de outros membros do grupo, podem ser prejudicadas pela distância psicológica e interpretações de alto nível (Hollingshead et al., 2002).

A CLT, fundamentada sobre a distância psicológica, fornece uma estrutura para relacionar as dimensões e, nos permite uma interpretação como uma previsão de efeitos lineares e aditivos das várias formas de distância psicológica. As diferentes dimensões de distância podem interagir de formas inesperadas, de modo que a distância temporal, por exemplo, só pode importar se a distância social não for muito grande. A existência e a natureza de tais efeitos de interação entre as várias distâncias psicológicas necessitam ser estudadas. Ao fornecer uma explicação mais matizada sobre como as dimensões da distância funcionam, a CLT nos move além das noções tradicionais de que a distância ou a tecnologia têm efeitos negativos nos grupos.

A maior parte das pesquisas avaliadas está direcionada para a análise de uma única dimensão da distância psicológica, como a temporal (Liberman et al., 2002), espacial (Fujita, Henderson, Trope e Liberman, 2006), social (Henderson, Fujita, Trope e Liberman, 2006) ou hipotética (Wakslak et al., 2006). Observou-se que um número limitado de pesquisas usou mais de uma distância psicológica nos seus experimentos, entretanto, em eventos organizacionais distintas dimensões da distância psicológica podem estar inter-relacionadas. (Kim et al., 2008; Stephan et al., 2010).

A CLT oferece explicação sobre o porquê e em que circunstâncias pensamos nos outros de maneira diferente. Para CLT, a falta de informação social é uma causa contribuinte, mas não necessária, para o distanciamento psicológico (Fujita et al., 2006). Preconiza que a identidade

compartilhada resulta em avaliações mais específicas e heterogêneas dos membros do grupo, enquanto os membros do grupo externo são vistos como mais homogêneos. A ausência de identidade compartilhada seria uma causa contribuinte, mas não necessária, para essas diferenças de percepção entre os membros das equipes distribuídas, pois estes são mais propensos a fazer atribuições baseadas em pessoas, como resultado de menos informações situacionais e, como resultado, da distância psicológica que leva a avaliações baseadas em traços mais gerais. CLT introduz a noção de que a abstração ou especificidade de nossas visões dos outros depende da distância psicológica que vivenciamos e, que a interpretação, por sua vez, afeta outros julgamentos e comportamentos.

A CLT é uma teoria elegante, profunda e ampla que oferece uma estrutura integradora para a compreensão de fenômenos aparentemente não relacionados. Devido a sua natureza, a CLT pode dificultar a previsão e a interpretação dos efeitos das distâncias psicológicas. Uma das inferências que pode ser feita com relação a gestão de projetos e, um dos requisitos de sucesso dos mesmos é em relação entre a distância e as estimativas de duração das atividades, pois, a distância e a mudança associada de interpretações de baixo para alto nível afetam as estimativas de duração provocadas pelo tipo e natureza das informações que os envolvidos utilizam para realizar suas previsões. Estas, por sua vez, quando baseadas em informações específicas, tendem a ser mais otimistas do que as baseadas em uma visão mais ampla e generalista (Buehler et al., 1994; Kahneman e Lovallo, 1993). Da mesma forma que a inferência sobre a distância temporal, pode-se explicitar as diversas formas de interpretação e comportamento das outras distâncias (geográfica, social e hipotética) no âmbito da gestão de projetos, com o objetivo de focar na obtenção de seu sucesso na visão dos vários *stakeholders* envolvidos.

A revisão sistemática da literatura realizada mostra um amplo e variado conjunto de descobertas relacionando a CLT e como estes afetam o comportamento organizacional. Observa-se inúmeras oportunidades para fomentar a CLT no sentido de se obter novos conhecimentos sobre fenômenos importantes nas organizações, bem como se observa a existências de inúmeras oportunidades para alavancar as características dos processos organizacionais no sentido de se refinar a CLT (Wiesenfeld e Brockner 2012). Esta pesquisa contribui para a prática organizacional, pois os gestores podem utilizá-la para melhor entender como a distância psicológica dos indivíduos influencia nas suas percepções dos fatos, circunstâncias e objetos, afetando sua tomada de decisão e, portanto, no resultado dos processos em que estão envolvidos. Da mesma forma, a mesma pode motivar uma melhor compreensão de como alinhar as expectativas organizacionais com as dos colaboradores submetidos às mais diversas distâncias psicológicas, de forma a usufruir os melhores aspectos destas. Entender como os colaboradores interpretam os eventos pode contribuir para o direcionamento no desempenho das funções estratégicas, táticas e operacionais (Thompson et al., 2005).

Com relação a estudos futuros, observou-se que a literatura estudada sobre os efeitos da CLT pouco abordou de como os efeitos previstos podem mudar ao longo do tempo, ou seja, no contexto de equipes distribuídas, seria interessante estudar se aumentos na interação entre os membros da equipe têm um efeito linear na distância psicológica ao longo do tempo. Outro possível aspecto a ser pesquisado seria o estudo das relações entre as múltiplas dimensões de distância.

O presente estudo não está isento de limitações. Uma delas limitou os artigos publicados em periódicos de duas bases internacionais, embora considerada as principais, isso pode ter restringido artigos relevantes publicados em diferentes idiomas ou em outras fontes. Adicionalmente, observa-se que o intervalo de tempo entre o desenvolvimento da pesquisa até sua publicação definitiva, pode não contemplar pesquisas subseqüentes mais específicas sobre o tema.

A CLT estimulou os pesquisadores organizacionais por oferecer uma maneira rigorosa e sistemática de compreensão da cognição e abstração. Oferecendo novas abordagens sobre os fenômenos organizacionais. Ao mesmo tempo, a aplicação da CLT às organizações aprofundou e ampliou a própria, chamando a atenção para as implicações nos resultados comportamentais e materiais e nas dinâmicas sociais e coletivas associadas à CLT. Este artigo descreve CLT e seus fundamentos teóricos, fornece uma revisão focada e integrada da pesquisa organizacional que a incorpora e aborda seus efeitos nas equipes distribuídas, como são as equipes de projetos.

6 Referências

- Archambault, E., Campbell, D., Gingras, Y., & Larivière, V. (2009). Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus. *Journal of the American society for information science and technology*, 60(7), 1320-1326.
- Armor, D. A., & Sackett, A. M. (2006). Accuracy, error, and bias in predictions for real versus hypothetical events. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 583.
- Baba, M. L., Gluesing, J., Ratner, H., & Wagner, K. H. (2004). The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), 547-587
- Bazarova, N. N., & Hancock, J. T. (2012). Attributions after a group failure: Do they matter? Effects of attributions on group communication and performance. *Communication Research*, 39(4), 499-522.
- Baron, J., & Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of personality and social psychology*, 54(4), 569.
- Bornemann, T., & Homburg, C. (2011). Psychological distance and the dual role of price. *Journal of Consumer Research*, 38(3), 490-504.
- Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. *Journal of personality and social psychology*, 67(3), 366.
- Burgoon, E. M., Henderson, M. D., & Markman, A. B. (2013). There are many ways to see the forest for the trees: A tour guide for abstraction. *Perspectives on Psychological Science*, 8(5), 501-520.
- Cantor, D. E., & Macdonald, J. R. (2009). Decision-making in the supply chain: examining problem solving approaches and information availability. *Journal of Operations Management*, 27(3), 220-232.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376-380.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371.
- Cramton, C. D. (2002). Finding common ground in dispersed collaboration. *Organizational dynamics*, 30(4).
- Cramton, C. D., Orvis, K. L., & Wilson, J. M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of management*, 33(4), 525-546.
- Dhar, R., & Kim, E. Y. (2007). Seeing the forest or the trees: Implications of construal level theory for consumer choice. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 96-100.

- Förster, J. (2009). Relations between perceptual and conceptual scope: how global versus local processing fits a focus on similarity versus dissimilarity. *Journal of Experimental Psychology: General*, 138(1), 88.
- Förster, J., Liberman, N., & Kuschel, S. (2008). The effect of global versus local processing styles on assimilation versus contrast in social judgment. *Journal of personality and social psychology*, 94(4), 579.
- Foster, M. K., Abbey, A., Callow, M. A., Zu, X., & Wilbon, A. D. (2015). Rethinking virtuality and its impact on teams. *Small Group Research*, 46(3), 267-299.
- Freitas, A. L., Gollwitzer, P., & Trope, Y. (2004). The influence of abstract and concrete mindsets on anticipating and guiding others' self-regulatory efforts. *Journal of experimental social psychology*, 40(6), 739-752.
- Fujita, K., Henderson, M. D., J, Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Spatial distance and mental construal of social events. *Psychological science*, 17(4), 278-282.
- Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N., & Levin-Sagi, M. (2006). Construal levels and self-control. *Journal of personality and social psychology*, 90(3), 351.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: strong effects of simple plans. *American psychologist*, 54(7), 493.
- Hemingway, P. & Brereton, N. (2009). *What is a systematic review?*, *What is Series*. Bandolier.
- Henderson, M. D., Trope, Y., & Carnevale, P. J. (2006). Negotiation from a near and distant time perspective. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 712.
- Henderson, M. D., & Wakslak, C. J. (2010). Over the hills and far away: The link between physical distance and abstraction. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6)
- Henderson, M. D., Fujita, K., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Transcending the "here": the effect of spatial distance on social judgment. *Journal of personality and social psychology*, 91(5), 845.
- 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.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization science*, 14(6), 615-632.
- Hinds, P., Liu, L., & Lyon, J. (2011). Putting the global in global work: An intercultural lens on practice of cross-national collaboration. *Academy of Management annals*, 5(1), 135-188.
- Ho, C. K., Ke, W., & Liu, H. (2015). Choice decision of e-learning system: Implications from construal level theory. *Information & Management*, 52(2), 160-169.
- Hollingshead, A. B., Fulk, J., & Monge, P. (2002). Fostering intranet knowledge sharing: An integration transactive memory and public goods approaches. *Distributed work*, 335-355.
- Holmqvist, J., Guest, D., & Grönroos, C. (2015). The role of psychological distance in value creation. *Management Decision*.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management science*, 39(1), 17-31.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *MIS quarterly*, 783-808.
- Kim, K., Zhang, M., & Li, X. (2008). Effects of temporal and social distance on consumer evaluations. *Journal of Consumer Research*, 35(4), 706-713.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of management*, 31(5), 700-718.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual teams, research. *Oxford Handbooks Online*.

- Kivetz, Y., & Tyler, T. R. (2007). Tomorrow I'll be me: The effect of time perspective on the activation of idealistic versus pragmatic selves. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 193-211.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Kruger, J., & Evans, M. (2004). If you don't want to be late, enumerate Unpacking reduces the planning fallacy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(5), 586-598.
- Ledgerwood, A., Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Flexibility and consistency in evaluative responding: The function of construal level. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, pp. 257-295). Academic Press.
- Ledgerwood, A., Trope, Y., & Liberman, N. (2015). Construal level theory and regulatory scope. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable and Linkable Resource*, 1-10.
- Lee, A. Y., Keller, P. A., & Sternthal, B. (2010). Value from regulatory construal fit: The persuasive impact of fit between consumer goals and message concreteness. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 735-747.
- Levy, S. R., Freitas, A. L., & Salovey, P. (2002). Construing action abstractly and blurring social distinctions: Implications for perceiving homogeneity among, but also empathizing with and helping, others. *Journal of personality and social psychology*, 83(5), 1224.
- Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science*, 9
- Liberman, N., & Förster, J. (2009). The effect of psychological distance on perceptual level of construal. *Cognitive science*, 33(7), 1330-1341.
- Liberman, N., & Förster, J. (2009b). Distancing from experienced self: how global-versus-local perception affects estimation of psychological distance. *Journal of personality and social psychology*, 97(2), 203.
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 5.
- Liberman, N., & Trope, Y. (2008). The psychology of transcending the here and now. *Science*, 322(5905), 1201-1205.
- Liberman, N., & Trope, Y. (2014). Traversing psychological distance. *Trends in cognitive sciences*, 18(7), 364-369.
- Liberman, N., Sagristano, M. D., & Trope, Y. (2002). The effect of temporal distance on level of mental construal. *Journal of experimental social psychology*, 38(6), 523-534.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 20(3), 645-678.
- Lister, R., Simon, B., Thompson, E., Whalley, J. L., & Prasad, C. (2006). Not seeing the forest for the trees: novice programmers and the SOLO taxonomy. *ACM SIGCSE Bulletin*, 38(3), 118-122.
- Liviatan, I., Trope, Y., & Liberman, N. (2008). Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions. *Journal of experimental social psychology*, 44(5), 1256-1269.
- Malkoc, S. A., Zauberan, G., & Ulu, C. (2005). Consuming now or later? The interactive effect of timing and attribute alignability. *Psychological Science*, 16(5), 411-417.
- Maglio, S.J., & Trope, Y. (2011). Scale and construal: How larger measurement units shrink length estimates and expand mental horizons. *Psychonomic bulletin Review*, 18(1), 165-170
- Nussbaum, S., Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Creeping dispositionism: the temporal dynamics of behavior prediction. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 485.

- Okhuysen, G. A., Galinsky, A. D., & Uptigrove, T. A. (2003). Saving the worst for last: The effect of time horizon on the efficiency of negotiating benefits and burdens. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 269-279.
- O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS quarterly*, 433-452.
- O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond being there. *MIS quarterly*, 38(4), 1219-1244.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
- Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the Faultline model to geographically dispersed teams: How collocated subgroups can impair group functioning. *Academy of management Journal*, 49(4), 679-692.
- Reyt, J. N., & Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58(3), 739-762.
- Reyt, J. N., Wiesenfeld, B. M., & Trope, Y. (2016). Big picture is better: The social implications of construal level for advice taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 22-31.
- Rim, S., Uleman, JS, & Trope, Y. (2009). Spontaneous trait inference and construal level theory: Psychological distance increases nonconscious trait thinking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 1088-1097. doi: 10.1016 / j. jesp.2009.06.015
- Rosch, E., Mervis, C. B., Gray, W. D., Johnson, D. M., & Boyes-Braem, P. (1976). Basic objects in natural categories. *Cognitive psychology*, 8(3), 382-439.
- Schiller, S. Z., & Mandviwalla, M. (2007). Virtual team research: An analysis of theory uses and a framework for theory appropriation. *Small group research*, 38(1), 12-59.
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: power priming and abstract information processing. *Journal of personality and social psychology*, 90(4), 578.
- Society for Human Resource Management. (2012). Virtual teams. <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/virtualteams.aspx>.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 3(4), JCMC342.
- Stephan, E., Liberman, N., & Trope, Y. (2010). Politeness and psychological distance: a construal level perspective. *Journal of personality and social psychology*, 98(2), 268.
- Terry, D. J., Hogg, M. A., & McKimmie, B. M. (2000). Attitude-behavior relations: the role of in-group norms and mode of behavioral decision-making. *British journal of social psychology*, 39(3), 337-361.
- Thompson, W. B., Sahm, C. S., Creem-Regehr, S. H., & Willemsen, P. (2005). Throwing versus walking as indicators of distance perception in similar real and virtual environments. *ACM Transactions on Applied Perception (TAP)*, 2(1), 35-45.
- Todorov, A., Goren, A., & Trope, Y. (2007). Probability as a psychological distance: Construal and preferences. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 473-482.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2000). Temporal construal and time-dependent changes in preference. *Journal of personality and social psychology*, 79(6), 876.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological review*, 110(3), 403.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117, 440-463. doi:10.1037/a0018963

- Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation and behavior. *Journal of consumer psychology, 17*(2),83-95.
- Victor, L. (2008). Systematic reviewing. *Social research update, 54*(1), 1-4.
- Walther, J. B. (2002). Time Effects in Computer-Mediated Groups: Past. *Distributed work, 235*.
- Walther, J. B., Anderson, J. F., & Park, D. W. (1994). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A meta-analysis of social and antisocial communication. *Communication research, 21*(4), 460-487.
- Wakslak, C. J., Trope, Y., Liberman, N., & Alony, R. (2006). Seeing the forest when entry is unlikely: probability and the mental representation of events. *Journal of Experimental Psychology: General, 135*(4), 641.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly, xiii-xxiii*.
- Wellens, A. R. (1993). Group situation awareness and distributed decision making: From military to civilian applications. *Individual and group decision making: Current issues, 267-291*.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing, 52*(5), 546-553.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization science, 10*(6), 777-790.
- Wiesenfeld, B. M., & Brockner, J. (2012). On the reciprocal relationship between basic and applied psychological theory. *Organizational Psychology Review, 2*(2), 172-182.
- Wilson, J., Crisp, C. B., & Mortensen, M. (2013). Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality. *Organization Science, 24*(2).
- Wakslak, C. J., Trope, Y., Liberman, N., & Alony, R. (2006). Seeing the forest when entry is unlikely: probability and the mental representation of events. *Journal of Experimental Psychology: General, 135*(4), 641.
- Wood, M. O., Noseworthy, T. J., & Colwell, S. R. (2013). If you can't see the forest for the trees, you might just cut down the forest: the perils of forced choice on "seemingly" unethical decision-making. *Journal of Business Ethics, 118*(3), 515-527.
- Zupic, I. & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods, v.18, n.3, p.429-472*