

COMO A COMUNICAÇÃO AFETA A GESTÃO DA EQUIPE DE PROJETOS

HOW COMMUNICATION AFFECTS PROJECT TEAM MANAGEMENT

ELIDA CRISTINA DIAS CALHEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

JOSÉ DA SILVA AZANHA NETO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

DEIVISON FEITOSA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço a oportunidade que a Universidade Nove de Julho tem me proporcionado.

COMO A COMUNICAÇÃO AFETA A GESTÃO DA EQUIPE DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Esta pesquisa tem por objetivo realizar uma análise da relação de como as diversas formas de comunicação influenciam na gestão das equipes de projeto, partindo de uma revisão sistemática de literatura.

Relevância/originalidade

Dentro das organizações, a comunicação tem como objetivo transmitir a cultura informacional relevante de maneira segura, por meio de comunicados e instruções, acompanhamento de trabalhos e delegação de tarefas .

Metodologia/abordagem

O presente estudo considerou uma revisão sistemática de literatura (RSL) como método de pesquisa com o objetivo de analisar como a comunicação afeta a gestão da equipe de projetos e a relação entre esses dois temas.

Principais resultados

Pode-se verificar que as pessoas em papel de gestão devem-se atentar para cumprir determinados objetivos, permeando a conduta da equipe, a fim de almejar os bons resultados nos projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

A busca por resultados almejados e consequentemente o sucesso do projeto, tem-se na comunicação, com o equilíbrio entre a contribuição dos membros e a interferência das pessoas em papel de gestão, buscando um nivelamento na comunicação interpessoal, para promover clareza e confiança

Contribuições sociais/para a gestão

A busca por resultados almejados e consequentemente o sucesso do projeto, tem-se na comunicação, com o equilíbrio entre a contribuição dos membros e a interferência das pessoas em papel de gestão, buscando um nivelamento na comunicação interpessoal, para promover clareza e confiança

Palavras-chave: Comunicação, Equipe, Gerenciamento de Projetos, Revisão Sistemática de Literatura

HOW COMMUNICATION AFFECTS PROJECT TEAM MANAGEMENT

Study purpose

This research aims to carry out an analysis of the relationship of how the different forms of communication influence the management of project teams, based on a systematic literature review.

Relevance / originality

Within organizations, communication aims to transmit the relevant informational culture in a safe way, through announcements and instructions, follow-up of work and delegation of tasks .

Methodology / approach

The present study considered a systematic literature review (SLR) as a research method with the objective of analyzing how communication affects project team management and the relationship between these two themes.

Main results

It can be seen that people in a management role must pay attention to meeting certain objectives, permeating the team's conduct, in order to aim for good results in the projects.

Theoretical / methodological contributions

The search for desired results and consequently the success of the project is found in communication, with the balance between the contribution of members and the interference of people in the management role, seeking a leveling in interpersonal communication, to promote clarity

Social / management contributions

The search for desired results and consequently the success of the project is found in communication, with the balance between the contribution of members and the interference of people in the management role, seeking a leveling in interpersonal communication, to promote clarity

Keywords: Communication, Team, Project management, Systematic Literature Review

1. INTRODUÇÃO

Ao observar o cenário dentro das organizações, percebe-se uma mudança drástica e rápida no que diz respeito as formas como a comunicação acontece entre pessoas em papel de gestão e as equipes de projetos. Os avanços na tecnologia digital nos proporcionaram uma infinidade de opções de canais que não apenas estão mudando quando e como nos comunicamos, mas também estão mudando a natureza das relações sociais e a dinâmica de poder dentro dos grupos sociais (Young & Hinesly, 2014). A comunicação é utilizada como estratégia para o sucesso do projeto pois está no centro da coordenação e negociação necessárias para promover projetos inovadores (Castañer & Oliveira, 2020). A comunicação eficaz é um aspecto essencial do trabalho em equipe, com um em cada cinco projetos classificados como malsucedidos devido à falta de comunicação (PMBOK *Guide*, 6a. Edição, 2017). Como fator-chave de desempenho, a comunicação incentiva trocas e feedback e ajuda as equipes a se auto-organizarem e se ajustarem (Chiocchio *et al.*, 2011).

Hoegl *et al.* (2003) argumentam que a comunicação é uma faceta importante do construto qualidade do trabalho em equipe. No entanto, os membros da equipe em projetos muitas vezes não conseguem se comunicar de forma eficaz, compartilhar conhecimento e coordenar como um todo (Ma *et al.*, 2021). Por isso, à medida que o projeto se desenrola, deve haver comunicação regular entre os membros da equipe, o gerente do projeto e todas as partes interessadas, para que as expectativas possam ser compreendidas, atendidas e compartilhadas (Sicotte & Delerue, 2021). O processo de Comunicação é importante para assegurar que os objetivos estratégicos estejam alinhados com os projetos, dependendo decisivamente da contribuição do líder ou gerente de projeto com uma comunicação clara e precisa para que as ações planejadas sejam executadas com sucesso. Esse procedimento também é responsável pela interface entre os objetivos estratégicos estabelecidos e os projetos em andamento e essa responsabilidade recai sobre o gerente desse projeto, o que exige um diálogo aberto com a equipe de gestão de projetos para que as ações definidas obtenham o êxito almejado.

Com base no que foi apresentado tem-se na comunicação entre a pessoa no papel de gestão de projeto e a equipe, a principal relação para o alinhamento dos projetos e as atividades aos objetivos estratégicos. Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar como as diversas formas de comunicação influenciam a gestão das equipes de projeto. A partir de uma revisão sistemática de literatura procurou-se evidenciar como as estratégias, as competências e barreiras encontradas pelas pessoas em papel de gestão, tanto em equipes locais quanto em equipes geograficamente distantes podem influenciar a equipe de projetos. O desenvolvimento deste trabalho está organizado em cinco seções: introdução, aqui apresentado; metodologia, apresentada na segunda seção; resultado, categorização e a discussão da revisão sistemática apresentados na seção três; considerações finais, contribuições, limitações e aplicações para prática, apresentados na seção quatro e por fim as referências bibliográficas, apresentadas na seção cinco.

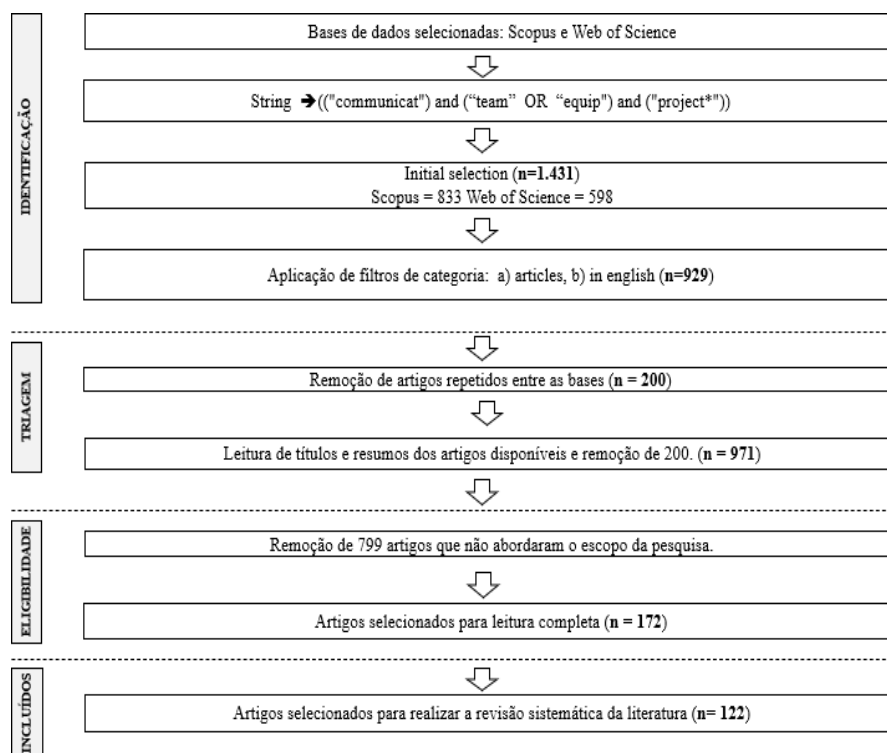
2. METODOLOGIA

O presente estudo considerou uma revisão sistemática de literatura (RSL) como método de pesquisa com o objetivo de analisar como a comunicação afeta a gestão da equipe de projetos e a relação entre esses dois temas. De acordo com as prescrições de Pollock e Berge (2018), os métodos para elaboração de revisões sistemáticas preveem: (i) esclarecer metas e objetivos de pesquisa; (ii) buscar pesquisas relevantes; (iii) coletar dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) sintetizar as evidências; e (vi) interpretar os achados. Este trabalho teve por objetivo, seguir as fases apresentadas com a finalidade de garantir o rigor e a robustez que se almejam neste tipo de pesquisa. A primeira etapa foi originada pela questão que conduz esta pesquisa, considerando “como a comunicação afeta a gestão da equipe de projetos?” Para o levantamento dos artigos na literatura, realizou-se uma busca nas seguintes bases de dados: *Web of Science* e *Scopus*, por se tratar de bases de dados acadêmicas multidisciplinares que agrupam

artigos de conceituadas revistas científicas publicadas no mundo.

A *string* utilizada para realização das buscas foram (("communicat*") and ("team*" OR "equip") and ("project*")). A pesquisa foi realizada no dia de 13 de maio de 2022. A utilização dos operadores booleanos "AND" e "OR", definem relações entre termos em uma pesquisa, com o uso do símbolo "*", o qual permite uma maior abrangência e controle na construção da base de pesquisa. Os 122 artigos selecionados resultaram do processo descrito na Figura 1. Na sequência, o passo seguinte foi realizar a leitura dos mesmos e categorizar o conteúdo em planilhas *Excel*, para agrupar os achados e comparar as categorias que apresentam quatro etapas para elaboração do corpus de análise. Ainda que a quantidade de artigos disponíveis iniciais nas duas bases de dados utilizadas fossem um número maior, após a aplicação de filtros e critérios de inclusão e exclusão, atingiu-se a um conjunto de artigos de forma mais seletiva.

Figura 1 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados



Fonte: Adaptado de Pollock e Berge (2018).

A Figura 1 apresenta os resultados da pesquisa nas fontes de dados, que foram divididas em quatro etapas para a elaboração do corpus de análise. Na etapa de identificação, foi delimitada a *String* de busca para identificação do tipo de pesquisa realizada nos bancos de dados escolhidos. Na triagem, foram selecionados os trabalhos equivalentes ao tipo de pesquisa que se deseja explicar, a fim de definir apenas os relatórios pertinentes ao assunto desejado. Para critérios de inclusão foram adotados os artigos que tratam dos constructos estudados (comunicação, equipe, gerenciamento de projetos, Revisão Sistemática de Literatura); os artigos que abordam as relações entre os construtos estudados e os artigos publicados. Já para os critérios de exclusão foram retirados os artigos sem fundamentação teórica relevante, ou com baixa relação com os construtos e os artigos que não abordam: comunicação, equipe, gerenciamento de projetos e Revisão Sistemática de Literatura. Na última etapa, de incluídos, foi constituído o *corpus* de análise, resultando no banco de dados de artigos para a pesquisa. Com a base de dados formada, o passo seguinte foi o processo de leitura dos 122 artigos contidos no corpus de análise e categorizar o conteúdo em planilhas *Excel* para classificar os encontrados e comparar as categorias. A próxima seção apresenta os resultados do processo de leitura e categorização dos resultados.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Essa seção explora as categorias obtidas no processo de análise aprofundada, realizada após o mapeamento dos artigos. Com o resultado da investigação de 122 artigos e a categorização dos seus respectivos conteúdos, estes, foram classificados em 4 categorias referentes ao objeto desta pesquisa. As categorias são descritas na Tabela 2.

Tabela 2 - Categorias de análise

Categoria	QTD	Descrição	Autores
Competências para a comunicação em ambiente de projetos	21	Características necessárias que as pessoas em papel de gestão de projetos devem possuir para a busca de uma boa comunicação no transcorrer do projeto	McClelland (1973); Sweeney <i>et al.</i> (2019); Odeh (2022); Yao <i>et al.</i> (2021); Davis (2010); Ziek e Anderson (2015); Wang <i>et al.</i> (2022); Stewart (2021); McNab <i>et al.</i> (2012); Bakar e Connaughton (2019); Luo <i>et al.</i> (2016); Perides <i>et al.</i> (2021); Majeed <i>et al.</i> (2021); Parker <i>et al.</i> (2017); Henderson <i>et al.</i> (2016); Graff e Clark (2018); Özgen <i>et al.</i> (2013); Sudhakar (2012); Manata <i>et al.</i> (2022); Dias <i>et al.</i> (2017); Soibelman <i>et al.</i> (2011).
Estratégias da Comunicação	35	Ações realizadas pelas pessoas em papel de gestão para manter uma boa comunicação no transcorrer do projeto	Galli (2020), Ma <i>et al.</i> (2021); Han <i>et al.</i> (2017); Kennedy <i>et al.</i> (2011); Razzaq <i>et al.</i> (2019); Ren <i>et al.</i> (2019); Cripe e Burleigh (2022); Masduki e Zakaria (2022); Ominde <i>et al.</i> (2022); Gaur e Tawalare (2022); Awati (2011); Hanna <i>et al.</i> (2012); Ryyänänen <i>et al.</i> (2013); Fussell <i>et al.</i> (1998); Sicotte e Delerue (2021); Cardon e Marshall (2015); Che Ibrahim <i>et al.</i> (2015); Pozin <i>et al.</i> (2018); Leonardi <i>et al.</i> (2012); Lee <i>et al.</i> (2022); Marder <i>et al.</i> (2021); González-Cruz (2020); Agarwal e Anantatmula (2021); Ribeiro <i>et al.</i> (2019); Lindlof e Soderberg (2011); Chandra e Loosmore, (2011); Tribelsky e Sacks (2011); Young e Hinesly (2014); Al Shatti <i>et al.</i> (2018); Khanyile <i>et al.</i> (2019); Pollack e Matous (2019); Salman <i>et al.</i> (2021).
Comunicação multicultural, multilocal e virtual	17	Métodos utilizados para que a equipes geograficamente dispersas possam se comunicar no decorrer do projeto	Böhm (2013); Darawong e Igel (2012); Huang <i>et al.</i> (2020); Pozin <i>et al.</i> (2018); Ahuja <i>et al.</i> (2010); Da Silva <i>et al.</i> (2022); Aissa <i>et al.</i> (2022); Rauer <i>et al.</i> (2021); Varhelahti e Turnquist (2021); Kauffmann e Carmi (2019); Nathues <i>et al.</i> (2022); Ebisuya <i>et al.</i> (2021); Minkin (2012); Daim <i>et al.</i> (2021); Ayoko <i>et al.</i> (2012); Gallego <i>et al.</i> (2021); Suša Vugec <i>et al.</i> (2020).
Barreiras da Comunicação	16	Barreiras encontradas pelas pessoas em papel de gestão para manter uma boa comunicação no transcorrer do projeto	Antony e Gupta (2019); Babaeian Jelodar <i>et al.</i> (2022); Reed e Knight (2009); Zaman <i>et al.</i> (2021); Ryyänänen <i>et al.</i> (2013); Zhu <i>et al.</i> (2019); Andersson (2016); Akunyumu <i>et al.</i> (2019); Jiang <i>et al.</i> (2022); Nyström e Asproth (2013); Mhlana <i>et al.</i> (2015); Zaimovic <i>et al.</i> (2021); McGowan (2020); Senescu <i>et al.</i> (2013); Chen <i>et al.</i> (2019); Chong <i>et al.</i> (2012).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A categorização foi realizada pelo consenso a respeito da concordância entre os artigos em relação ao assunto com um propósito específico. Primeiramente, as categorias foram elencadas somente pelas propriedades que todos os membros da mesma classe possuíam, em seguida as subcategorias foram divididas nas quais alguns membros condensariam melhor os traços mais característicos da categoria. As próximas seções examinam mais profundamente as categorias juntamente com as respectivas subcategorias encontradas no processo de análise apresentado na Tabela 2.

3.1 Competências para a comunicação em ambiente de projetos

Dentre essas características, podemos destacar: a capacidade de negociação, tomada de decisões, liderança, influência, integridade, confiabilidade pessoal, comunicação pessoal, trabalho em equipe, estratégia e engajamento (Perides *et al.*, 2021), além de disposição para assumir riscos, habilidades de comunicação, capacidade de lidar com política, capacidade de gerenciar bem as pessoas, capacidade de lidar com o estresse, dedicar tempo ao projeto, resolução de problemas, senso de humor, resistência, equilíbrio emocional correto, flexibilidade e bom senso comercial (Sudhakar, 2012). Em relação à sua essência, as competências representam a capacidade de uma pessoa de influenciar outros em uma situação de trabalho, bem como tomar ações apropriadas. No Brasil, as competências diferenciadoras definidas por McClelland (1973) ficaram conhecidas como “CHA”, um mnemônico para Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Dentre tais competências, destaca-se nessa pesquisa a comunicação. A comunicação é vista como uma competência que os gerentes de projeto exigem para serem eficazes em suas atividades (Ziek & Anderson, 2015). Para isso, as universidades já precisam estimular a comunicação oral e escrita e habilidades de trabalho em equipe a fim de formar bons profissionais (Stewart, 2021) pois os futuros gerentes deverão entender as necessidades das partes interessadas, alinhando os interesses mútuos, objetivando assim aumentar a confiança da equipe bem como aumentar o comprometimento afetivo dos subordinados com as possíveis mudanças no decorrer do projeto (Luo *et al.*, 2016). A compreensão e a aplicação de técnicas de comunicação por pessoas em papel de gestão podem resultar na melhoria de produtividade. Frente a esse cenário, Parker *et al.* (2017), destacam que os gerentes inseridos nesse contexto melhorem e desenvolvam habilidades, podendo torná-los comunicadores eficazes, sendo capazes de reconhecer os efeitos debilitantes do pensamento de uma equipe. Por fim e com o olhar no resultado do projeto, Parker *et al.* (2017) descrevem que as técnicas de comunicação associadas a cada atividade baseada em projeto possuem uma gama única de critérios de sucesso, o que pode ser um fator essencial para

o aumento ou a diminuição do desempenho de um projeto.

Em se tratando de técnicas aplicadas ao gerenciamento de projetos, Davis (2010) afirma que para se obter bons resultados operacionais, as técnicas empregadas na comunicação entre gerentes e equipes de projetos devem ocorrer na escrita e na fala por meio do uso de tecnologias apropriadas. Assim, Wang *et al.* (2022) reiteram que um bom gestor emprega o uso consistente de alto nível das tecnologias relacionada à comunicação ao longo todo o processo de trabalho em grupo, especialmente nas fases de planejamento e encerramento de um projeto, além de alternar os tipos de tecnologia para corresponder a tarefas específicas em diferentes fases do projeto. Em contrapartida, Odeh (2022) afirma que este tipo de habilidade não se refere necessariamente a uma competência de liderança, pois o gestor precisa investir em outras competências para um contexto de gestão de pessoas e atividades durante todo o ciclo de vida de um projeto. Dentre as habilidades de um gestor em um ambiente de projetos, o resultado desta pesquisa apontou: manter um papel ativo no desenvolvimento da confiança entre gerentes de projetos e a equipe de projetos (McNab *et al.*, 2012), a escuta eficaz, a boa comunicação e a compartilhamento de preocupações comuns entre gestor e a equipe (Odeh, 2022) e a denominada liderança humilde, que na visão de Yao *et al.*, 2021, corresponde a uma liderança centrada na visão do outro. Entretanto, Galli (2020) alertam que esse compartilhamento de habilidades deve ser adequado de acordo com o nível da equipe, pois se torna benéfico quando os membros da equipe não compartilham níveis adequados de informações por conta própria. Assim, quando os membros da equipe não se envolvem ativamente no compartilhamento de informações, ter um gestor de projeto que os incentive no processo de interação e comunicação entre os membros da equipe é torna-se benéfico para o projeto, além da percepção de um indivíduo sobre a qualidade de seu relacionamento com o gestor pode ter um impacto positivo nos resultados individuais, como comprometimento, comportamento de cidadania organizacional (Bakar & Connaughton, 2019). Entretanto, o envolvimento do gestor de projeto torna-se prejudicial quando a equipe está ativa no

compartilhamento de informações, podendo sobrecarregar as operações, complicando assim o processo de tomada de decisão, onde o processo de comunicação deve assim ser sutil (Soibelman *et al.*, 2011; Manata *et al.*, 2022).

Além de possuir algumas características essenciais, a análise dos artigos nessa categoria mostra que a pessoa em papel de gestão precisa agir de determinadas maneiras para manter uma boa comunicação com a equipe. Özgen *et al.* (2013) destacam alguns comportamentos que devem ser adotados pelas pessoas em papel de gestão de projetos para motivar e inspirar os membros, como estabelecer objetivos, papéis e responsabilidades; gerenciar reuniões e coordenar atividades; lidar com conflitos e facilitar a sua resolução construtiva; Iniciativas que visam melhorar as habilidades emocionais dos membros da equipe podem ajudar os indivíduos a gerenciar melhor o contexto emocional da aprendizagem em equipes, pois tanto o comportamento relacionado a consciência emocional quanto o gerenciamento emocional parecem ser particularmente relevantes para a reflexão crítica direcionada aos processos-chave de uma equipe são amplamente reconhecidos como associados à eficácia da equipe (Sweeney *et al.*, 2019). Ainda nessa linha, Graff e Clark (2018) reiteram que os membros da equipe devem ser encorajados a falar não apenas sobre conhecimento factual e relativamente objetivo, mas também sobre preferências e motivações dos membros que se relacionam com o modelo mental expandido de mútua compreensão entre eles.

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

3.2 Estratégias da comunicação

Em se tratando de comunicação aberta, Han *et al.* (2017) afirmam que essa habilidade de comunicação oral corresponde a capacidade de um gestor de equipes falar abertamente para discutir ideias, o que, segundo Ryyänen *et al.* (2013), facilita a criatividade da equipe e impulsiona a uma comunicação interna eficiente, resultando na motivação dela (Masduki & Zakaria, 2022). Sendo assim, a pessoa no papel de gestão deve procurar um diálogo transparente devida à importância da comunicação para a coordenação e para o controle organizacional (González-Cruz, 2020).

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

Com relação a interatividade dos membros das equipes, o estudo de Al Shatti *et al.* (2018)

mostra que tanto a comunicação quanto o equilíbrio das contribuições dos membros têm impactos positivos significativos na aquisição de conhecimento em um ambiente de gerenciamento de múltiplos projetos, facilitando uma compreensão holística da colaboração da equipe do projeto por meio de dois fatores: “comunicação” e “equilíbrio das contribuições dos membros”. 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 (Cripe & Burleigh, 2022). Che Ibrahim *et al.* (2018) propõem que para influenciar a liderança com o objetivo de alcançar uma prática de integração bem-sucedida entre gestor e equipe de projetos, é necessária uma abordagem centrada na equipe que inclua alguns elementos: comportamentos orientados para a tarefa e para o relacionamento; ambientes de aprendizagem colaborativa; cultivar redes de relacionamento além das fronteiras da equipe e agovernança colaborativa, assim como os achados de Marder *et al.* (2021), onde ilustram que a intervenção aumenta a comunicação interpessoal e a criatividade.

De acordo com Fussell *et al.* (1998), no contexto organizacional (sistema de reunião, sistema de recompensa e cultura compartilhada), as características do projeto (semelhança e urgência) são consideradas antecedentes às relações sociais (comunicação, confiança e reciprocidade) entre as equipes do projeto. Em contrapartida, Ren *et al.* (2019) afirmam que essas relações mostram a importância da interatividade entre as partes interessadas no decorrer dos projetos, pois torna-se essencial a intensa colaboração e comunicação entre membros designados para diferentes equipes de desenvolvimento de projetos, pois as relações sociais entre as equipes de projeto são a base da transferência de conhecimento entre elas e para a organização (Ma *et al.*, 2021). No que tange a comunicação controlada por meio de canais específicos e seguros de comunicação, Sicotte e Delerue (2021), sustentam que o desempenho associado a um projeto pode ser alcançado por meio do uso dos recursos humanos e o processo de comunicação adequados. Em relação ao ambiente de projetos, a maioria dos membros de uma equipe pode se sentir mais confortável com reuniões em regime presencial previamente agendadas. Essas barreiras podem acarretar a hesitação de um membro de uma equipe em se afastar de canais de comunicação mais confortáveis e confiáveis (como e-mail ou outra plataforma digital e mensagens), falta de apoio dos gerentes e sistemas de responsabilidade e incentivos (Cardon & Marshall, 2015).

Ainda nesta linha, Agarwal e Anantatmula (2021), afirmam que estes sistemas bem desenvolvidos adicionados a políticas claras, contribuem muito para a construção de um bom ambiente de trabalho. No mesmo sentido, Salman *et al.* (2021) sustentam que organizações devem começar a usar um canal de comunicação adequado com os clientes para garantir que a taxa de sucesso do projeto aumente e o produto esteja de acordo com as necessidades dos clientes. Na mesma perspectiva, o estudo de Khanyile *et al.* (2019) reitera esses canais claros de comunicação dentro da estrutura da organização, como um dos fatores-chave para o resultado positivo de um projeto. A respeito da comunicação planejada, Lindlof e Soderberg (2011), sustentam que o planejamento visual facilita a comunicação da equipe, pois apresenta uma visão geral das tarefas de cada membro. Nesse sentido, as ferramentas de comunicação, como criação de modelos conceituais, técnicas para melhorar a qualidade da comunicação nas reuniões de projetos adotadas pela organização (Awati, 2011), permitem a flexibilidade às equipes de projeto para mudar e se adaptar e a promover um ambiente colaborativo, podendo permitir a integração bem-sucedida da equipe de projeto multidisciplinares, caracterizadas por profissionais com diferentes perfis e habilidades (Gaur & Tawalare, 2022);

Com referência a comunicação contínua, o gerenciamento das partes interessadas também se concentra na mesma, com a finalidade de entender as necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, por meio do uso de técnica de construção de equipe (Pollack & Matous, 2019), gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento com as decisões e atividades do projeto (Ribeiro *et al.*, 2019). Usando a análise de conteúdo temática

para explorar as trocas de comunicação entre essas partes interessadas do projeto, o conhecimento trocado durante o processo de *briefing* para se manter uma comunicação contínua é adquirido não apenas explicitamente, mas implicitamente por meio de processos sociais pelos quais os participantes tentam construir socialmente um entendimento no decorrer do projeto (Chandra & Loosemore, 2011). Para se manter uma comunicação prudente, Young e Hinesly (2014) afirmam que os princípios básicos de comunicação devem permanecer constantes, independentemente da introdução de novos canais de comunicação, como mídias sociais, além de compreender o cenário atual da mídia social e reconhecer o utilitário ou função de comunicação subjacente que cada ferramenta e aplicar o conteúdo do curso aos novos desafios de comunicação do mundo real atualmente enfrentados pelas organizações.

3.3 Comunicação multicultural, multilocal e virtual

Mediante a um cenário associado por um conjunto de fatores geográficos de uma equipe de projetos, promover a interação social, melhorar a cooperação, fortalecer vínculos na equipe, promovendo a inovação e a criatividade, torna-se a maior barreira para as pessoas no papel da gestão de projetos (Suša Vugec *et al.*, 2021). De acordo com Darawong e Igel (2012), equipes de projetos são consideradas uma equipe multicultural quando são formadas por membros de diferentes etnias e valores culturais, tais configurações multiculturais oferecem compartilhamento de conhecimento que é útil para a criação de novas ideias de produtos, especialmente para mercados internacionais. No cenário atual, quando os participantes do projeto estão separados geograficamente, a adoção da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) permite essa comunicação eficaz (Ahuja *et al.*, 2010).

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

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

Em relação aos níveis de confiança, estudos mostram que são maiores nas equipes virtuais permanentes do que nas temporárias pois ela se desenvolve ao longo do tempo. A confiança se torna ainda mais importante porque o gerente de projeto não pode manter contato direto com os membros da equipe o tempo todo (Daim *et al.*, 2021). Quanto mais tempo disponível para se conhecerem, mais os membros da equipe poderão estabelecer confiança entre eles, no entanto, o nível de confiança baseada em cognição é maior o que o nível de confiança baseada em afeto (Kauffmann & Carmi, 2019). Como apresentados nos estudos de Ayoko *et al.* (2012), as dificuldades encontradas nas equipes de projetos multiculturais sucedem tanto nas multilocais, quanto nas virtuais, uma vez que a distância entre os membros provoca certos desafios, como: problemas de fluência no idioma, falta de interações sociais suficientes, limitações na troca de dicas, fusos horários diferentes, regulamentos ou leis específicas, entre outras. Para prevenir e reduzir tais confrontos, estudos indicam que um treinamento consistente de todos os membros da equipe influencia positivamente o desempenho geral da equipe, a coesão e a confiança, o trabalho em equipe e a dedicação aos objetivos da equipe (Rauer *et al.*, 2021). Criar políticas e

regras comuns de comunicação também ajudam a reduzir os riscos de mal-entendidos relacionados a habilidades linguísticas e diferenças culturais e profissionais (Varhelahti & Turnquist, 2021), além disso, os gerentes buscam o gerenciamento de reações emocionais de seus liderados, identificando vários pontos nos quais possam intervir para evitar um ambiente marcado por conflito afetivo, a fim de proteger os processos de trabalho e maximizar o desempenho da equipe. (Ebisuya *et al.*, 2021) por esta razão, as equipes virtuais apresentam desafios únicos de liderança, incluindo ter um gestor claramente designado, o gestor servindo como um facilitador escolhendo o estilo de liderança apropriado (Minkin, 2012).

Do ponto de vista econômico, a redução preventiva de conflitos reduziria os custos, pois a energia dos funcionários está focada na conclusão de tarefas e não na solução de conflitos, inclusive em uma equipe de projetos (Böhm, 2013). Por consequência disto, estudos têm demonstrado que os gerentes de projeto devem considerar o impacto das equipes virtuais na integração e no planejamento do escopo e não apenas nos recursos, comunicação e planejamento de custos (Gallego *et al.* (2021).

3.4 Barreiras da comunicação

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

De acordo com Babaeian Jelodar *et al.* (2022), problemas de mau entendimento entre os membros oriundo do processo de comunicação são as causas comuns de conflitos nas equipes que podem afetar a qualidade do relacionamento da equipe, o que pode diminuir a confiança, provoca atrasos e aumenta os custos durante a execução do projeto (Chenet *et al.*, 2019). Essa falha pode desenvolver uma divergência na equipe, fazendo com que os membros trabalhem com objetivos opostos ao do projeto, afetando a gestão da equipe de projetos, e de certo modo, o desempenho do projeto (Reed & Knight, 2009; Nyström & Asproth, 2013). Com relação a utilização de tecnologias móveis de informação e comunicação, como uso de recursos computacionais, *tablets* e celulares para vídeo conferências, pode-se afirmar que tais tecnologias são primordiais para manter a comunicação nas equipes virtuais, porém elas da mesma forma, podem ser consideradas uma barreira no processo de comunicação, pois seu uso sem algum tipo de governança corporativa ou excessivo (Ryynänen *et al.*, 2013), pode causar sobrecarga de função e esgotamento no trabalho, comprometendo o desempenho das atividades da equipe (Jiang *et al.*, 2022). O uso dessas tecnologias se torna essencial em um ambiente de projetos, no entanto, sua utilização pode gerar uma grande dependência de fatores externos, como dependência de *internet* e recursos técnicos em perfeitas condições (Nyström & Asproth, 2013). Nesse cenário, Chen *et al.* (2019) reiteram quanto ao uso adequado de tais tecnologias em uma equipe. Para os autores, o foco deve-se estar em detalhes tecnológicos em vez de desenvolvimento de conhecimento sobre como entrelaçar o sistema e a organização. Assim, as atividades relacionadas ao entendimento mútuo sobre os detalhes tecnológicos podem criar barreiras de comunicação entre os gerentes e com a equipe de projetos. (Andersson, 2016).

Em relação a comunicação entre as equipes e a alta administração, espera-se que ela se envolva em cada fase do ciclo de vida do projeto, especificamente na conceituação (definição de metas e seleção de projetos), planejamento (alocação de recursos) e implementação (monitoramento e controle) (Antony & Gupta, 2019). Para alinhar os objetivos do projeto coma

estratégia geral de negócios ou corporativa, os patrocinadores do projeto (em muitos casos são gerentes seniores nas organizações) e os campeões do projeto (em muitos casos são chefes de várias funções de negócios) devem apoiar e se comprometer com o esforço de melhoria de processos. (Antony & Gupta, 2019). Ainda sobre os gerentes, Chen *et al.*, 2019 reiteram que a má administração das informações pode acarretar diversos problemas aos projetos. A má administração pode causar a sensação de liderança autoritária na equipe (Zaman *et al.*, 2021), podendo resultar em uma sobrecarga de reuniões (Reed & Knight, 2009) ou a falta de *feedbacks* da equipe, causando assim a sensação de falta de comprometimento dos gerentes com os desempenhos individuais de uma equipe (Akunyumu *et al.*, 2019). Dessa maneira, se a gestão for resistente à sua cultura e se mantiver fechada às mudanças, pode fomentar uma influência negativa, provocando a baixa motivação da equipe, podendo acarretar negativamente no resultado dos projetos (Andersson, 2016; Antony & Gupta, 2019).

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

No que se refere ao desempenho dos membros das equipes de projetos, o comportamento individual pode se tornar uma barreira quando é considerado oportunista e contraditório, tornando uma das causas negativas de conflito significativamente associadas à qualidade do relacionamento (Babaeian Jelodar *et al.*, 2022). Por isso, o uso de comunicação mal-entendida pode refletir no desempenho em termos de tempo e recursos, além de criar um equipamento negativo dentro de uma equipe (Reed & Knight, 2009). Não obstante ao comportamento, o silêncio dos membros da equipe do projeto permeia negativamente a relação entre os envolvidos (Zaman *et al.*, 2021). Por essa razão, controlar o comportamento e reduzir o silêncio é de suma importância para o sucesso do projeto, evitando a negligência incremental das informações necessárias sobre o estado do projeto (Zhu *et al.*, 2019). Ainda sobre desempenho dos membros das equipes de projetos, Nyström e Asproth (2013) afirmam que a falta de competência se torna mais um obstáculo que afeta a gestão da equipe de projetos, onde treinamentos, aprendizados e recompensas inadequadas, seriam um dos principais motivos de encerramento ou falha de projetos neste quesito (Antony & Gupta, 2019). Com isso, a performance dos membros da equipe pode ser afetada em virtude da falta de conhecimento, falta experiência dos membros da equipe (Babaeian Jelodar *et al.*, 2022), experiência inadequada (Chen *et al.*, 2019) ou até mesmo a falta de compreensão sobre como as equipes de projeto percebem a transferência do conhecimento (McGowan, 2020).

3.5 A comunicação e a equipe de projetos

A comunicação entre as pessoas em papel de gestão e a equipe de projetos ocorre em virtude da competência de cada indivíduo, que empregam alguns procedimentos para se manter uma boa comunicação com os membros da equipe. Durante o processo de comunicação, tais pessoas podem enfrentar determinadas barreiras, e para minimizarem esse cenário, utilizam determinados métodos para que as equipes locais ou geograficamente dispersas possam se comunicar da melhor maneira possível durante o ciclo de vida do projeto. Diante desse cenário e com análise das categorias anteriores, foi possível estabelecer uma relação entre a comunicação e a equipe de projetos e os respectivos impactos nos projetos das organizações, destacadas na Tabela 5.

Tabela 5 – 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. - 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. - 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. - 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 <i>internet</i> .	Atividades relacionadas ao entendimento mútuo sobre os detalhes tecnológicos criam barreiras de comunicação entre os gerentes e com a equipe de projetos. Além da dependência do funcionamento que pode ocasionar demora nos resultados, repercutindo nos prazos estabelecidos, podendo aumentar os custos durante a execução do projeto.	- Ryyänen <i>et al.</i> , 2013. - Nyström & Asproth, 2013.

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 de projetos podem considerar a construção de relacionamentos pessoais com os membros da equipe para promover um senso de camaradagem e um terreno comum para resultados desejados dos projetos.	- Al Shatti <i>et al.</i> , 2018.
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 sucesso do projeto.	- Majeed <i>et al.</i> , 2021. - Wang <i>et al.</i> , 2022. - Parker <i>et al.</i> , 2017.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

Na associação entre a competência das pessoas em papel de gestão de projetos a equipe, existe um impacto positivo quando o gestor influencia seus liderados a potencializarem os resultados do projeto, participando ativamente do compartilhamento de informações (Parker *et al.*, 2017). Em contrapartida, quando a equipe realiza esse procedimento por conta própria, a participação ativa das pessoas em papel de gestão torna esta relação negativa, sobrecarregando as operações e com isso prejudicando funções fundamentais do trabalho em equipe, impedindo a troca de conhecimentos e as experiências entre os membros da equipe, complicando assim o processo de tomada de decisão. (Soibelman *et al.*, 2011). Quando se trata das estratégias utilizadas pelas pessoas em papel de gestão de projetos e essa relação com o time 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 o 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 multiculturais, 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 dos membros da equipe (Huang *et al.*, 2020). Porém a falta de interações face a face aumenta a dificuldade de desenvolver confiança entre os membros, tornando, nesse aspecto, uma relação negativa causando contratempos, embates, atrasos entre outras adversidades que pode refletir no baixo desempenho do projeto. (Aissa *et al.*, 2022).

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

durante a execução do projeto (Nyström & Asproth, 2013).

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

Ao se tratar da interatividade entre os membros da equipe, Al Shatti *et al.* (2018), afirmam que a comunicação e o equilíbrio das contribuições dos membros têm impactos positivos significativos na aquisição de conhecimento, além de aumentar a comunicação interpessoal e a criatividade. Com isso, as pessoas em papel de gestão de projetos podem considerar a construção de relacionamentos pessoais com os membros da equipe no início de cada projeto para promover um senso de camaradagem e um terreno comum para o resultado bem-sucedido e os resultados desejados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar como as diversas formas de comunicação influenciam a gestão das equipes de projeto por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura. Os resultados apontaram que alguns fatores de comunicação, como (comunicação aberta e equipes geograficamente dispersas) podem impactar no bom desempenho do projeto, às vezes por intermédio das atitudes da equipe ou por interferência das pessoas em papel de gestão. Sendo assim, pode-se verificar que as pessoas em papel de gestão devem-se atentar para cumprir determinados objetivos, permeando a conduta da equipe, a fim de almejar os bons resultados nos projetos. Para manter o bom desempenho dos projetos, a pessoa em papel de gestão, deve prover informações explícitas, buscando uma intervenção plausível, apoiando e evitando a sobrecarga de informações, concomitantemente. Tratando de equipes geograficamente dispersas, buscando o mesmo objetivo, as pessoas em papel de gestão, devem manter a confiança dos envolvidos, evitando contratempos, embates a fim de evitar atrasos e adversidades.

Com o propósito de manter os custos acordados durante a execução do projeto, quando se utiliza tecnologias móveis para manter a comunicação entre a equipe, as pessoas em papel de gestão de projetos devem buscar manter a confiança da equipe principalmente pela falta de interações presenciais. Isto posto, devem buscar o entendimento mútuo sobre os detalhes tecnológicos e sempre ter atenção quanto a esta utilização por conta da dependência deste funcionamento. Por fim, a busca por resultados almejados e consequentemente o sucesso do projeto, tem-se na comunicação, com o equilíbrio entre a contribuição dos membros e a interferência das pessoas em papel de gestão, buscando um nivelamento na comunicação interpessoal, para promover clareza e confiança entre os envolvidos, mantendo-se um impacto significativo na aquisição do conhecimento e um alinhamento ao longo do ciclo de vida de um projeto. As limitações encontradas no decorrer das pesquisas estão associadas apenas aos trabalhos que abrangem os elementos investigados, associados às publicações específicas, advindas das bases de dados.

A recomendação para estudos futuros, são as buscas pelas capacitações de pessoas em papel de gestão a fim de que possam trabalhar suas competências e desenvolver novas estratégias de gerenciamento, além de estudos que abranjam quais os elementos afetam resultados mais positivos do que negativos nos resultados dos projetos.

REFERÊNCIAS

- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2019). Relative leader-member exchange within work groups: the mediating effect of leader-member conversation quality on group-focused citizenship behavior. *International Journal of Business Communication*, 2329488419871677.

- Agarwal, U. A., & Anantatmula, V. (2021). Psychological Safety Effects on Knowledge Sharing in Project Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Ahuja, V., Yang, J., & Shankar, R. (2010). IT-enhanced communication protocols for building project management. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Aissa, N. B., Gurău, C., Psychogios, A., & Somsing, A. (2022). Transactional memory systems in virtual teams: Communication antecedents and the impact of TMS components on creative processes and outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121235.
- Akunyumu, S., Adjei-Kumi, T., Danku, J. C., & Kissi, E. (2019). Communication problems in projects—a research study for construction site projects: a case study of Ghana. *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(4), 343-361.
- Al Shatti, L., Bischoff, J. E., & Willy, C. J. (2018). Investigating the effectiveness of team communication and the balance of member contributions on knowledge acquisition. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 51-65.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30(2), 156-174.
- Andersson, A. (2016). Communication barriers in an interorganizational ERP- project. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Antony, J., & Gupta, S. (2019). Top ten reasons for process improvement project failures. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Awati, K. (2011). Mapping project dialogues using IBIS: a case study and some reflections. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Babaeian Jelodar, M., Yiu, T. W., & Wilkinson, S. (2022). Empirical Modeling for Conflict Causes and Contractual Relationships in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(5), 04022017.
- Böhm, C. (2013). Cultural flexibility in ICT projects: A new perspective on managing diversity in project teams. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14, 115-122.
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2015). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273-293.
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001.
- Cripe, K. M., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Chandra, V., & Loosemore, M. (2011). Communicating about organizational culture in the briefing process: case study of a hospital project. *Construction Management and Economics*, 29(3), 223-231.
- Che Ibrahim, C. K. I., Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2015). Key indicators influencing the management of team integration in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 300-323.
- Chen, G. X., Shan, M., Chan, A. P., Liu, X., & Zhao, Y. Q. (2019). Investigating the causes of delay in grain bin construction projects: the case of China. *International Journal of Construction Management*, 19(1), 1-14.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., & Iordanova, I. (2011). Teamwork in integrated design projects: Understanding the effects of trust, conflict, and collaboration on performance. *Project management journal*, 42(6), 78-91.
- Chong, D. S., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Chai, K. H. (2012). Bringing employees closer: the effect of proximity on communication when teams function under equi pressure. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 205-215.
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199-212.
- Darawong, C., & Igel, B. (2012). Acculturation of local new product development team members in MNC subsidiaries in Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Davis, M. T. (2010). Assessing technical communication within engineering contexts tutorial. *IEEE Transactions on professional communication*, 53(1), 33-45.

- Ebisuya, A., Sekiguchi, T., & Hettiarachchi, G. P. (2021). Narrowing the communication gap in internationally distributed teams: The case of software-development teams in Sri Lanka and Japan. *Asian Business & Management*, 1-25.
- Fussell, S. R., Kraut, R. E., Lerch, F. J., Scherlis, W. L., McNally, M. M., & Cadiz, J. J. (1998, November). Coordination, overload and team performance: effects of team communication strategies. In *Proceedings of the 1998 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 275-284).
- Gallego, J. S., Ortiz-Marcos, I., & Ruiz, J. R. (2021). Main challenges during project planning when working with virtual teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120353.
- Galli, B. J. (2020). How to effectively manage communication on project teams. *IEEE Engineering Management Review*, 48(1), 21-23.
- Gaur, S., & Tawalare, A. (2022). Investigating the role of BIM in stakeholder management: Evidence from a metro-rail project. *Journal of Management in Engineering*, 38(1), 05021013.
- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2020). The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1101-1121.
- Graff, D., & Clark, M. A. (2018). Clear as a bell: The influence of analogies on the development of cross-understanding in design teams. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European journal of training and development*.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717-1730.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-770.
- Huang, Y., Shi, Q., Pena-Mora, F., Lu, Y., & Shen, C. (2020). Exploring the impact of information and communication technology on team social capital and construction project performance. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020056.
- Jiang, S., Ma, G., Jia, J., Wu, M., & Wu, Z. (2022). Mobile ICT Overuse in the Construction Industry: Effects on Job Burnout of Project Managers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(6), 04022024.
- Kauffmann, D., & Carmi, G. (2019). A comparative study of temporary and ongoing teams one-environment. *IEEE Transactions on professional communication*, 62(2), 148-164.
- Kennedy, D. M., McComb, S. A., & Vozdolska, R. R. (2011). An investigation of project complexity's influence on team communication using Monte Carlo simulation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(3), 109-127.
- Khanyile, N. S., Musonda, I., & Agumba, J. N. (2019). Evaluating the relationship between communication management practices and project outcomes: a case study of Eswatini (Swaziland) construction industry. *Construction Economics and Building*, 19(2), 197- 219.
- Lee, C. Y., Chong, H. Y., Tanko, B. L., & Klufallah, M. (2022). Effect between Trust in Communication Technology and Interorganizational Trust in BIM-Enabled Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(8), 04022059.
- Leonardi, P. M., Neeley, T. B., & Gerber, E. M. (2012). How managers use multiple media: Discrepant events, power, and timing in redundant communication. *Organization Science*, 23(1), 98-117.
- Lindlof, L., & Soderberg, B. (2011). Pros and cons of lean visual planning: experiences from four product development organisations. *International journal of technology intelligence and planning*, 7(3), 269-279.
- Lynn, G., Emre, O., Akgün, A., & Polat, V. (2018). Formal and informal communication in new product development teams: the mediation effect of team trust. *International Journal of Innovation*, 6(2), 97-111.
- Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at equities of change?. *Journal of Organizational Change Management*.
- Ma, G., Jia, J., Ding, J., Wu, M., & Wang, D. (2021). Examining the impact of social media use on project management performance: Evidence from construction projects in China. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(3), 04021004.

- Majeed, H., Kayani, U. N., & Haider, S. A. (2021). The Project Communication and Trust Nexus as an Antecedents of Project Success: Moderating Role of Authentic Leadership. *International Journal of Business Communication*, 23294884211019098.
- Manata, B., Miller, V. D., Mollaoglu, S., & Garcia, A. J. (2022). Documenting the Interactive Effects of Project Manager and Team-Level Communication Behaviors in Integrated Project Delivery Teams. *Project Management Journal*, 53(1), 33-48.
- Marder, B., Ferguson, P., Marchant, C., Brennan, M., Hedler, C., Rossi, M., ... & Doig, R. (2021). 'Going agile': Exploring the use of project management tools in fostering psychological safety in group work within management discipline courses. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100519.
- Masduki, M., & Zakaria, N. (2022). Items for Measuring the Construct of Workplace Oral Communication Skills (WOCS) amongst Civil Engineering Students: Step by Step Using Exploratory Factor Analysis (EFA). *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 30(1).
- McGowan Poole, C. D. (2020). IT outsourcing, knowledge transfer and project transition phases. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 219-246.
- McNab, A. L., Basoglu, K. A., Sarker, S., & Yu, Y. (2012). Evolution of cognitive trust in distributed software development teams: a punctuated equilibrium model. *Electronic Markets*, 22(1), 21-36.
- Minkin, S. J. (2012). Virtual team leadership and implementation in the US Air Force. *International journal of networking and virtual organisations*, 10(2), 169-186.
- Nathues, E., Endedijk, M., & van Vuuren, M. (2022). Coauthoring collaborative strategy when voices are many and authority is ambiguous. *Strategic Organization*, 14761270211068842.
- Nyström, C. A., & Asproth, V. (2013). Virtual Teams—Support for Technical Communication?. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 10(1), 64-80.
- Odeh, M. (2022). Inspiring Unexpected Results: A Leadership Lesson. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 14-16.
- Özgen, S., Sánchez-Galofré, O., Alabart, J. R., Medir, M., & Giralt, F. (2013). Assessment of engineering students' leadership competencies. *Leadership and Management in Engineering*, 13(2), 65-75.
- Parker, D. W., Kunde, R., & Zeppetella, L. (2017). Exploring communication in project-based interventions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(2), 146-179.
- Perides, M. P. N., Barrote, E. B., & Sbragia, R. (2021). As competências de gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: um estudo comparativo. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(1), 11-38.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
<https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Pollack, J., & Matous, P. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 37(3), 473-484.
- Pozin, M. A. A., Nawi, M. N. M., Lee, A., Yaakob, M., & Hanafi, M. H. (2018). A cause of communication failure in managing industrialized building system (IBS) projects: a perspective view from project managers. *International Journal of Technology*, 9(8), 1523-1532.
- Rauer, J. N., Kroiss, M., Kryvinska, N., Engelhardt-Nowitzki, C., & Aburaia, M. (2021). Cross-university virtual teamwork as a means of internationalization at home. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100512.
- Razzaq, S., Huang, J., Sun, H., & Xie, M. (2019). Analyzing equipe pressure for software economics: Empirically evaluating team factors as the strategic criteria. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Reed, A. H., & Knight, L. V. (2009). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, 28(5), 422-427.
- Ribeiro, W. D., dos Santos Montenegro, L. F., & de Sousa Neto, M. V. (2019). Innovative And Dynamic Project Management: A Gamification Approach. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
- Ryynänen, H., Jalkala, A., & Salminen, R. T. (2013). Supplier's internal communication network during the project sales process. *Project Management Journal*, 44(3), 5-20.
- Salman, A., Jaafar, M., Malik, S., Mohammad, D., & Muhammad, S. A. (2021). An empirical

- investigation of the impact of the communication and employee motivation on the projects success using agile framework and its effect on the software development business. *Business Perspectives and Research*, 9(1), 46-61.
- Sicotte, H., & Delerue, H. (2021). Project planning, top management support and communication: *A trident in search of an explanation*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101626.
- Soibelman, L., Sacks, R., Akinci, B., Dikmen, I., Birgonul, M. T., & Eybpoosh, M. (2011). Preparing civil engineers for international collaboration in construction management. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 137(3), 141-150.
- Stewart, B. A. (2021). An empirical approach to identifying employability skills required of graduates in the environmental sciences. *Industry and Higher Education*, 35(2), 89-101.
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136.
- Sudhakar, G. P. (2012). A model of critical success factors for software projects. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Suša Vugec, D., Bosilj Vukšić, V., Pejić Bach, M., Jaklič, J., & Indihar Štemberger, M. (2020). Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management. *Business process management journal*, 26(6), 1709-1730.
- Varhelahti, M., & Turnquist, T. (2021). Diversity and communication in virtual project teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 201-214.
- Voznesenskaya, T. V., Krasnov, F. V., Yavorsky, R. E., & Chesnokova, P. V. (2019). Modeling self-organizing teams in a research environment. *Бизнес-информатика*, 13(2 (eng)), 7-17
- Wang, X., Wei, X., Van Wart, M., McCarthy, A., Liu, C., Kim, S., & Ready, D. H. (2022). The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective. *Information Technology and Management*, 1-15.
- Yao, J., Liu, X., & He, W. (2021). The curvilinear relationship between team informational faultlines and creativity: moderating role of team humble leadership. *Management Decision*.
- Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2014). Social media use to enhance internal communication: Course design for business students. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 426-439.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Khwaja, M. G., Abbasi, S., & Qureshi, M. G. (2021). Exploring the critical nexus between authoritarian leadership, project team member's silence and multi-dimensional success in a state-owned mega construction project. *International Journal of Project Management*, 39(8), 873-886.
- Zaimovic, T., Kozic, M., Efendić, A., & Džanić, A. (2021). Self-Organizing Teams in Software Development—Myth or Reality.
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 845-868.
- Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*.