



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research
Vol. 11, Issue, 12, pp. 52630-52635, December, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.23540.12.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA COMUNICAÇÃO APLICADA NA GESTÃO DE PROJETOS INOVADORES EM EMPRESAS

*¹Pedro Henrique Gonçalves dos Santos, ¹Janiny Fernandes de Miranda, ¹Thiago Manuel Batista dos Santos, ¹Mauro Lúcio Franco, ¹Marcio Coutinho de Souza, ²Walber Gonçalves de Souza and ¹Wederson Marcos Alves

¹Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil; ²Centro Universitário de Caratinga, Brasil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 20th September, 2021
Received in revised form
06th October, 2021
Accepted 17th November, 2021
Published online 28th December, 2021

Key Words:

Gestão de projetos;
Gestão do conhecimento;
Gestão da comunicação.

*Corresponding author:

Pedro Henrique Gonçalves dos Santos,

ABSTRACT

O objetivo da pesquisa é analisar qualitativamente, à luz de diversos autores, qual a relação entre a gestão de projetos, conhecimento e da comunicação nos ambientes de inovação, visando identificar possíveis benefícios da aplicação integrada desses conceitos nas organizações. Realizou-se pesquisa bibliográfica nos Periódicos da CAPES, *Scielo* e *Google Scholar*, essa busca está relacionada ao contexto da Gestão do Conhecimento (GC) e do papel da comunicação estratégica nas organizações. Os descritores utilizados para a busca dos artigos nas bases de dados foram: gestão do conhecimento, projetos inovadores, gestão de projetos e gestão da comunicação. O referencial teórico retrata sobre a gestão do conhecimento, o processo comunicativo, a gestão da comunicação e os principais aspectos da gestão de projetos. Por meio deste estudo foi possível compreender que no atual cenário econômico informatizado, a gestão do conhecimento é um recurso indispensável para a melhoria das organizações e que a comunicação é essencial para o desenvolvimento de empresas de sucesso. Portanto, programas que estimulam a geração de ideias contribuem para que os colaboradores participem por meio de novos conhecimentos, oportunizando a solução de problemas cada vez maiores, sendo possível a criação de uma sinergia que conduz ao aperfeiçoamento das atividades por intermédio da comunicação efetiva, contribuindo assim para o desempenho satisfatório no desenvolvimento de projetos inovadores.

Copyright © 2021, Ketlen de Sena Silva. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Pedro Henrique Gonçalves dos Santos, Janiny Fernandes de Miranda, Thiago Manuel Batista dos Santos, Mauro Lúcio Franco, Marcio Coutinho de Souza, Walber Gonçalves de Souza and Wederson Marcos Alves. "A gestão do conhecimento e da comunicação aplicada na gestão de projetos inovadores em empresas", *International Journal of Development Research*, 11, (12), 52630-52635.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é tema de essencial importância, não só para fomentar as atividades organizacionais, como para favorecer as práticas de mercado e, conseqüentemente, a competitividade das empresas, uma vez que agrega valor por meio da otimização dos processos. Assim, o capital humano assume o protagonismo como principal ativo das organizações. A interação intelectual entre os colaboradores tende a melhorar o desempenho da organização por meio da criação de novos conhecimentos. Nesse contexto, todo o processo é sustentado pela comunicação, sendo ela um fator crítico para a efetividade da gestão estratégica da organização. Os ruídos na comunicação impactam os resultados dos projetos, sobretudo aqueles com características inovadoras, pois o ambiente para o desenvolvimento desses projetos é volátil, tendo em vista o grande volume de informações que são atualizadas concomitantemente à concepção do projeto. Percebe-se, entretanto, que a relação entre comunicação estratégica e a inovação é determinante para o desenvolvimento institucional.

A necessidade de criação de valor para as organizações impulsionam as mudanças empresariais e os modelos de interação entre os agentes geradores de conhecimento. Grande parte das organizações não utilizam a comunicação de forma estratégica, ocasionando um bloqueio na capacidade de inovação. Nessa confluência, entender quais são os fatores que contribuem para o sucesso na comunicação estratégica é uma forma de propor intervenções para a melhoria contínua da comunicação no contexto empresarial, sobretudo nas relações direcionadas ao desenvolvimento de projetos inovadores. Nesse contexto, a indagação que orienta esta pesquisa é: qual a relação entre a gestão de projetos, gestão do conhecimento e a gestão da comunicação nos ambientes de inovação?

Portanto, o objetivo da pesquisa é analisar qualitativamente, à luz de diversos autores, qual a relação entre a gestão de projetos, conhecimento e da comunicação nos ambientes de inovação, visando identificar possíveis benefícios da aplicação integrada desses conceitos nas organizações.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente artigo, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, dissertações, teses e periódicos científicos. Gil (2002) aponta que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de proporcionar ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos, possibilitando uma compreensão multifacetada dos temas correlatos. Assim, investigaram-se trabalhos em bases de dados de pesquisas na internet como: Periódicos CAPES, *SciELO* e *Google Scholar*. Essa busca está relacionada ao contexto da GC e do papel da comunicação estratégica nas organizações. Os descritores utilizados para a pesquisa dos artigos nas bases de dados foram: gestão do conhecimento, projetos inovadores, gestão de projetos, gestão da comunicação. Todos esses descritores foram buscados pelo termo exato, utilizando aspas duplas. Tais artigos foram selecionados considerando o fato de apresentarem informações apropriadas ao tema escolhido para a realização da pesquisa, facilitando a compreensão do conteúdo exposto. Nessa vertente, o processo de análise iniciou-se com a verificação e avaliação dos artigos científicos; posteriormente realizou-se a triagem das publicações por meio da leitura dos títulos e resumos. Os documentos selecionados após a triagem foram lidos na sua integralidade. Utilizaram-se como critério de inclusão os artigos em português e inglês publicados na íntegra, e eliminaram-se artigos com informações em duplicidade, bem como aqueles não relacionados diretamente com o tema proposto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta, inicialmente, os conceitos sobre a gestão do conhecimento, tendo como objetivo embasar a abordagem do tema na aplicação da gestão de projetos. Em seguida, são investigados o processo comunicativo e a gestão da comunicação, buscando entender qual a interação da comunicação estratégica na gestão de projetos das organizações. O tópico subsequente apresenta a gestão da comunicação em projetos: ruídos, tecnologias e estratégias motivadoras, buscando interligar os conceitos dos principais tópicos abordados.

A gestão do conhecimento: De acordo com Frappaolo (2006), a falta de uma definição singular tem atrasado a implantação em uma escala mais ampla da GC. Entretanto, delinear a Gestão do Conhecimento (GC) não é uma tarefa simples. Não é tecnologia, ainda que a tecnologia deva ser explorada como um mecanismo facilitador da GC. Não é uma estratégia de negócio, ainda que seja imprescindível um alinhamento entre ela e os conceitos de GC. Não é um conceito influenciador, ainda que a liderança estratégica seja essencial para o sucesso da GC. Contudo é necessário uma cultura que gere a confiança de compartilhamento e pensamento comunitário. A GC, por ser um assunto contemporâneo, possui uma grande variedade de conceitos. Segundo Sveiby (2001), a GC tem pelo menos três origens. Nos Estados Unidos, ela ocorreu no âmbito da Inteligência Artificial, quando se observou que as maiorias dos sistemas se modificaram após seis meses; momento em que começou a avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios e a pensar em criação, aprendizado compartilhado, transferência de conhecimento, entre outros. A GC pode ser compreendida como um processo sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar e apresentar a informação de maneira a melhorar a competência das equipes em áreas específicas. A disseminação do conhecimento, a sua utilização e compartilhamento é um assunto tratado com dissipação ao longo da história. Sveiby (2001) salienta que, no Japão, desde 1980, havia a preocupação com os temas de inovação e conhecimento. Dessa maneira, conduziu a observação da pouca valorização dos ativos intangíveis, pois isso não estava descrito nos balanços das organizações. As preocupações com medições estratégicas, conduziram a formação de métodos baseados em competência, o que invariavelmente depende do conhecimento dos colaboradores das organizações, o que levou a uma abertura para a GC. Apartir disso, os estudos nessa área não param de crescer. Cada vez mais vêm se destacando aplicações na área de gestão do conhecimento. De acordo

com Teixeira Filho (2000), a GC tem como principal aplicação a ótica da vantagem competitiva. Assim, a relação entre GC e inteligência competitiva passa por diversos aspectos: pessoas, processos, tecnologias e informações. Neste caso tendo a possibilidade de ser trabalhada sob o ponto de vista da geração, preservação e disseminação do conhecimento. Vários aspectos são compreendidos pela GC. De acordo com Santos (2005), não se trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também a gestão dos processos que atuam sobre esses ativos, o que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar o conhecimento. Nessa confluência, tudo isso visa atingir os objetivos da organização. Para a maior parte dos dirigentes é difícil perceber claramente os benefícios práticos do mapeamento do conhecimento sobre os processos da empresa. Mas, às vezes, é mais fácil perceber o custo de não ter esse conhecimento registrado (Teixeira Filho, 2000).

O processo comunicativo e a gestão da comunicação: A necessidade humana de comunicação inegavelmente remonta aos primórdios tempos, envolta por combinações semióticas de interlocução, codificação, decodificação, contato e interpretação, que culminam em formas pluralizadas de transmissão e recepção de mensagens. O amálgama da linguagem, seja ela verbal, não verbal, sincrética, híbrida ou polissêmica, desde as formas primitivas e pitorescas, desenvolve-se como veículo facilitador de comunicação.

Nesse sentido, Santaella (2012, p. 14) observa que:

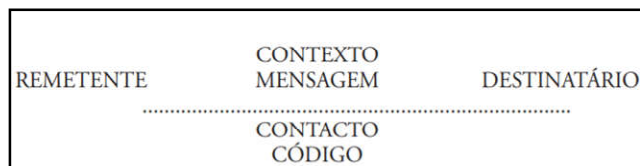
É tal a distração que a aparente dominância da língua provoca em nós que, na maior parte das vezes, não chegamos a tomar consciência do nosso estar no mundo, como indivíduos sociais que somos, é mediado por uma rede intrincada e plural de linguagem, isto é, que nos comunicamos também por meio da leitura e/ou produção de formas, volumes, massas, interações de forças, movimentos, que somos também leitores e/ou produtores de dimensões e direção de linhas, traços, cores... Enfim, também nos comunicamos e nos orientamos por meio de imagens, gráficos, sinais, setas, números, luzes [...].

Inúmeras são as pesquisas, abordagens e perspectivas desenvolvidas em torno da comunicação, que atingem áreas e pensadores das ciências humanas em suas vertentes mais diversas: sociologia, filosofia, antropologia, psicologia e linguística. Tais estudos têm se estruturado teoricamente e empiricamente, estabelecendo um apanhado generalizante de ideias que entendem a comunicação entre indivíduos como fenômeno social, o que propicia a teoria de um processo comunicativo. O processo comunicativo amplifica uma realidade circunspecta por vários ângulos de expressão e interação humanas, uma vez que viabiliza relações sociais, ao fruir diacronicamente, segundo as exigências de cada época. Trata-se, ainda, de um processo evolutivo contextual, por demandar às pessoas comunicarem bem, para alcançarem êxito em suas realizações produtivas e favorecer, numa visão marxista, uma determinada socialização da consciência, por meio de especificidades, como exemplo, possibilitar a reprodução da consciência capitalista como fruto da ação coletiva para promover formas cooperativas de produção da vida material. Assim, Rüdiger (2011) enfatiza que a comunicação se revela no instante em que os homens necessitam atuar coletivamente, ou seja socializando, a fim de transformar a natureza, determinando relações entre si, a partir do trabalho:

A comunicação se desenvolveu primitivamente como mediação do trabalho, tornando-se a principal condição de possibilidade das relações sociais entre os homens. Para produzir, os homens terminaram firmando determinadas relações sociais, dentro das quais passaram a produzir. O processo de divisão do trabalho determinou, por sua vez, o surgimento de certas relações entre os indivíduos no que se refere ao material, ao instrumento e ao produto das tarefas (Rüdiger, 2011, p. 79).

A versatilidade do processo evolutivo comunicacional também favoreceu para concatenar o estudo do linguista russo Roman Jakobson, que elaborou o famoso modelo de pesquisas inerentes à linguagem e à comunicação, por meio dos chamados 'elementos da

comunicação', uma estrutura que permite compreender e criar mensagens, para explicar e sistematizar o processo comunicativo. Jakobson foi influenciado por vários ramos de estudo, sendo que alguns foram essenciais para a evolução de seu trabalho: os postulados do filósofo e linguista suíço Ferdinand de Saussure, por intermédio da linguística estrutural; a Teoria Informacional da Comunicação; os formalistas russos; a psicologia comportamentalista, entre outros. Em conformidade com seus estudos, em todos os atos comunicativos percebe-se a presença de seis fatores fundamentais para que a comunicação aconteça: emissor (locutor ou remetente), receptor (interlocutor ou destinatário), mensagem, canal, código e referente (contexto) (veja Figura 1). Nesse sentido, urge conhecer os elementos que o levaram a classificar o famoso modelo de fatores da comunicação verbal. Todos estes fatores inalienavelmente envolvidos na comunicação verbal podem ser esquematizados conforme a Figura 1:



Fonte: Jakobson (2008, p. 123)

Figura 1. Esquema da comunicação de Jakobson

O REMETENTE envia uma MENSAGEM ao DESTINATÁRIO. Para ser eficaz, a mensagem requer um contexto a que se refere (ou 'referente', em outra nomenclatura algo ambígua), apreensível pelo destinatário, e que seja verbal ou suscetível de verbalização; um CÓDIGO total ou parcialmente comum ao remetente e ao destinatário (ou, em palavras, ao codificador e ao decodificador da mensagem); e, finalmente, um CONTATO, um canal físico e uma conexão psicológica entre o remetente e o destinatário, que capacite a ambos entrarem e permanecerem em comunicação (Jakobson, 2008, p. 122).

Todos os fatores envolvidos no modelo jakobsoniano são permeados por intenções imprescindíveis para elaborar os sentidos que se podem atribuir às mensagens transmitidas pelos interlocutores, oportunizando o surgimento de determinadas funções da linguagem, ao se imbuir a comunicação de sentidos e finalidades. Para Penteadó (1993), hodiernamente, a comunicação maneja uma imponente ferramenta de ascensão multifacetada, levando-se em conta a ideia de que o processo comunicativo sofreu mudanças graduais; a comunicação escrita, que antes foi um fator preponderante para o aprimoramento da informação, somou-se à comunicação oral, à comunicação corporal e principalmente à comunicação digital, favorecendo o desempenho no gerenciamento de projetos. O controle e a execução de um projeto articulam-se em torno de um bom plano de comunicação. A administração das informações está intrinsecamente relacionada com o modo como elas são produzidas e distribuídas pelo gestor. O autor salienta ainda que "[...] o líder que deseja facilitar a comunicação dentro do grupo deverá trabalhar no sentido de estimular seus membros a comunicarem-se uns com os outros, sempre que necessário e desejável, descentralizando sua parte no processo, de maneira que todos os membros possam transformar-se em comunicadores eficientes e habilitados" (Penteadó, 1993, p. 63). No mercado de trabalho, valorizam-se atitudes como: a difusão adequada de informações; a capacidade de se comunicar com clareza, a organização de dados e a análise contextual do discurso em uma via de interpretação plausível. No âmbito da gestão de projetos, observa-se o quanto o gestor necessita dominar tais artifícios, para que a informação possa ser recebida pela equipe da organização ou pela clientela de forma objetiva e cristalina. Assim, Penteadó (1993, p. 23) assevera, ainda, que "[...] saber comunicar-se com os empregados é condição de liderança, visto que a capacidade de liderar pode ser definida como a capacidade de comunicar. A expressão, sob todas as

suas formas, é responsabilidade precípua do líder, a quem compete ser o transmissor por excelência, a fonte da comunicação humana no grupo a que pertence e ao qual lidera". A administração de todas as etapas comunicativas do gerenciamento de projetos perpassa, dessa forma, por um escopo qualitativo, já que requer uma gama de habilidades, bem como a coordenação de técnicas efetivas para manter um grupo organizacional sólido e atender expectativas coletivas.

Os principais aspectos da gestão de projetos: O ambiente de gestão de projetos é dinâmico e evolui constantemente, impulsionado pelo surgimento crescente de novas ideias, novas técnicas e novas demandas. Neste cenário, os conflitos são partes inerentes do processo, de modo que a gestão eficiente da comunicação representa um fator crítico para o êxito dos projetos. Diversas metodologias de gerenciamento de projetos foram surgindo no mundo, porém a mais conhecida é a do *Project Management Institute* (PMI) (Tatagiba & Bernabéu, 2012). O PMBOK define que: "projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único" (PMI, 2017, p. 4). Kerzner (2006) aponta o projeto como uma ação de objetivo claro, que demanda recursos e funciona sobre a exigência de bons resultados no que se refere a prazos, custos e qualidade. Portanto, todo projeto deve ter um início e um fim determinados. Nesse intervalo de tempo acontecem divisões conhecidas como fases, que dão origem ao ciclo de vida do projeto (Vargas, 2009). O PMBOK (PMI, 2017) salienta que essas fases estão ligadas à natureza do projeto, podendo haver variações, porém ele dividiu-as de forma genérica em:

- **Iniciação** – onde são alinhadas as expectativas das partes interessadas;
- **Planejamento** – sendo definidos os caminhos que o projeto deve percorrer para o alcance do objetivo proposto;
- **Execução** – etapa em que são realizadas as atividades do projeto e as entregas são validadas pelas partes interessadas;
- **Controle/Monitoramento** – onde os indicadores do projeto são acompanhados, sendo possível a identificação precoce dos problemas, contribuindo para a eficiência de medidas corretivas;
- **Encerramento** – sendo avaliadas as entregas, os registros são documentados e as atividades são encerradas.

Vargas (2016) ressalta que dentre os principais benefícios proporcionados pelo gerenciamento de projetos, destacam-se os seguintes:

- Evita surpresas no decorrer do desempenho dos trabalhos;
- Possibilita o desenvolvimento de diferenciais competitivos, assim como novas técnicas, visto que toda a metodologia está em fase de estruturação;
- Antecipa as circunstâncias desfavoráveis, para que tanto ações preventivas quanto corretivas possam ser tomadas antes que tais circunstâncias se concretizem como problemas;
- Potencializa a alocação de pessoas, bem como de equipamentos e materiais fundamentais;
- Concede orçamentos antes do início dos gastos;
- Adapta os trabalhos tanto ao mercado consumidor quanto ao cliente.

Segundo Pize (2012), o ambiente globalizado, obriga as empresas a se reinventarem constantemente para garantir sua permanência no mercado. Neste cenário complexo e incerto a gestão de projetos surge como uma ferramenta para o desenvolvimento estratégico das instituições. Vale ressaltar que dentre as metodologias existe um diferencial entre as metodologias tradicionais e ágeis, sendo a última mais flexível a mudança dos requisitos de entrega e o reconhecimento de que as pessoas são o fator crítico para o sucesso do projeto (Zenaro, 2012). Neste contexto os princípios do desenvolvimento ágil surgiram com o foco em projetos de sistemas de computador, mas atualmente são utilizados para a gestão de projetos inovadores,

considerando-se o cenário instável e grandes níveis de incertezas quanto aos requisitos do produto (Ribeiro & Ribeiro, 2015).

Os projetos inovadores: Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006), projetos inovadores originam-se do processo de desenvolvimento de um novo produto ou da melhoria significativa de um produto já existente. Esse processo é contínuo e deve ser direcionado, para que a organização gere mais valor associado ao conhecimento (Diez, 2010). Os projetos inovadores são relevantes para o desenvolvimento e consolidação de empresas, pois contribuem para a melhoria de processos, produtos e serviços, agregando valor ao negócio.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação é dividida em quatro dimensões, as quais são denominadas ‘os 4Ps da inovação’:

- **Inovação de produto** – mudanças nos produtos e serviços que uma empresa oferece;
- **Inovação de processo** – mudança na forma em que os produtos e serviços são criados e entregues;
- **Inovação de posição** – mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos;
- **Inovação de paradigma** – mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

O avanço no desenvolvimento de diversas áreas como as comunicações, transportes e tecnologias da informação constrói novas realidades na gestão de projetos inovadores. Segundo Vangundy (2007), para que haja projetos inovadores, é necessário que as organizações trabalhem de forma efetiva na geração de ideias. Para isso, deve-se criar um sistema que propicie a geração de ideias de valor e assim definir em quais áreas a empresa deve atuar. Portanto, torna-se relevante entender o que faz com que as empresas busquem a inovação como um meio para alcançar o desempenho acima da média no seu mercado de atuação. Essa análise deve ser vinculada ao planejamento estratégico de cada organização.

A gestão da comunicação em projetos: ruídos, tecnologias e estratégias motivadoras: A comunicação eficiente é um fator de extrema relevância em uma organização empresarial, já que proporciona um nível desejável de informações em tempo preciso e aprazível, a fim de fortalecer a harmonia e o bom relacionamento entre os membros das equipes, nas mais diversificadas áreas. Nesse sentido, a dedicação e o envolvimento profissional para atingir os objetivos da empresa podem ser realizados conjuntamente de forma coesa e exitosa, de maneira que a comunicação interna seja estrategicamente realizada. Kunsch (1997, p. 49) “[...] afirma que a comunicação que ocorre dentro das organizações não está isolada de toda uma conjuntura, que condiciona e move as ações de um profissional, dentro de uma perspectiva estratégica que contempla cumprimento de missão e visão de futuro. Os ruídos na comunicação podem ser classificados como: físicos, psicológicos, fisiológicos e semânticos. Normalmente, ocorrem porque as atividades, nas organizações, abarcam, muitas vezes, pessoas e processos distintos. Alguns exemplos são dados imprecisos em relatórios, e-mails mal escritos, telefone inaudível e outras formas de interferência, o que afeta negativamente os resultados de um modo geral. Stoner & Freeman (1999, p. 391) “definem que ruído é qualquer coisa que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação [...]”, como o ruído pode interferir na compreensão, os administradores devem tentar restringi-lo a um nível que permita a comunicação eficaz. O ruído de estrutura física trata-se de interferência externa que dificulta a transmissão física da mensagem, prejudicando a comunicação nítida das informações: zumbido do ar condicionado ou da lâmpada, barulho excessivo causado por conversas paralelas de pessoas em ambiente movimentado, móveis e equipamentos disfuncionais, barulhos externos, durante uma ligação telefônica ou vídeo chamadas, entre outros. Já o ruído de natureza psicológica refere-se a uma distração interior no desempenho pessoal ou da equipe; são preocupações internas, opiniões, sentimentos defensivos ou preconceitos que afetam a capacidade de comunicação no ambiente, por fatores psicológicos. Para corrigi-los, faz-se necessário trabalhar

a inteligência emocional e a saúde mental dos indivíduos, através de projetos inovadores. Conforme Stoner & Freeman (1999), as reações emocionais controlam a forma de assimilarmos a mensagem alheia e a maneira como persuadimos outrem com nossas mensagens. Sobre esse aspecto, Stoner & Freeman (1999, p. 392) avaliam: “[...] para que uma mensagem seja adequadamente comunicada, as palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e o receptor”. É muito comum ocorrer essas interferências em empresas hierarquizadas, que, muitas vezes, não valorizam a comunicação por meio de uma linguagem mais acessível a todos, como por exemplo, em eventos corporativos que exigem dos ouvintes conhecimentos técnicos avançados do conteúdo a ser emitido.

É necessário que a empresa incentive a prática de canais oficiais e estimule uma cultura comunicativa padronizada, de modo que a conversa entre colaboradores e o registro de qualquer pedido sejam feitos por meios apropriados ao bom resultado dos procedimentos. Outra vertente preponderante para a consecução de boas práticas na gestão da comunicação é o desenvolvimento de tecnologias e inovações automatizadas (Mattos, 2002). Atualmente, algumas práticas têm sido adotadas para regular o fluxo de informações, por meio de ferramentas tecnológicas: o encaminhamento de comunicados automáticos para detectar eventuais atrasos, alertas sobre a orientação das etapas e níveis de ociosidade ou sobrecarga dos colaboradores, e, ainda, o suplemento virtual no equilíbrio de custos e outras prioridades. Assim, Mattos (2002, p. 48) assevera sobre o desenvolvimento tecnológico possibilitado pela comunicação “[...] em síntese, a convergência midiática está rompendo com todos os paradigmas, diminuindo as diferenças entre os meios e as distâncias tanto entre eles como em relação ao consumidor que pode construir também, ele mesmo, novas vias de comunicação e de busca de informação”. Esse aparato digital gera um controle integrado, ao valer-se de tecnologia especializada para a contenção de riscos, o que se reverte em redução de custos, cumprimento de prazos e crescimento na produção. Para Beber & et al. (2007) é imprescindível que se estabeleça o gerenciamento de comunicações na realização de todas as fases do projeto, uma vez que esse esboço possibilita armazenar, coletar, recuperar e distribuir todas as informações que colaboram para o ciclo do projeto.

A comunicação instantânea entre a gestão de trabalhos, colaboradores e clientes utilizadores corrobora o espaço empreendedor possibilitado pelas práticas tecnológicas, por intermédio de expressivas ferramentas virtuais que permitem o acesso à plataforma dos projetos a partir da internet. Dessa forma, tornam-se viáveis a geração de relatórios indicadores de desempenho profissional, gráficos estatísticos, o acompanhamento de prazos acordados com clientes em cada etapa da entrega de mercadorias, o rastreamento e a redistribuição de atividades, além da constante interação midiática entre colaboradores e clientes, dinamizando as metodologias e otimizando resultados. O processo de gerenciamento da comunicação está circundado, portanto, por estratégias que devem assegurar um planejamento adequado de informações e dados a serem criados, monitorados, armazenados, catalogados e partilhados de modo acessível e claro.

Nesse sentido, corrobora o *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK, 2017)*: Não se espera que o gerente de projetos desempenhe todas as funções do projeto, mas deve ter conhecimento de gerenciamento de projetos, conhecimento técnico, compreensão e experiência. O gerente de projetos fornece à equipe do projeto a liderança, o planejamento e a coordenação por meio da comunicação. O gerente de projetos fornece comunicações escritas (por exemplo, planos e programações documentadas), comunicando-se com a equipe em tempo real em reuniões e sugestões verbais ou não. O gestor de projetos, além de todas essas questões, deve trabalhar de forma a criar um ambiente propício à comunicação. Isso significa valorizar a opinião dos membros das equipes e envolver os colaboradores com a proposição de ideias, de maneira circular, ou seja, aceitando sugestões e, conseqüentemente, exercendo responsabilidades essenciais para o êxito dos projetos.

Programas de ideias para inovação das empresas: O programa de ideias é um arquivo aberto, alcançável a todos os funcionários. Para tanto, pode-se padronizar um programa de ideias com reconhecimentos e premiações (Coral & Geisler, 2008). O programa é um canal permanente de comunicação acessível entre funcionários e empresa, deixando o processo de inovação mais participativo e democrático. O programa de inovação deve conter basicamente em si a estratégia da organização, para selecionar ideias como único objetivo é tornar-se um elemento motivador, auxiliando a colocar em prática na empresa uma geração de criatividade, assim como os colaboradores que poderão participar, sendo contemplados com o reconhecimento. Se o propósito do programa da empresa é inovar, será preciso existir um apoio voltado à ação, um método organizado que modifique as ideias geradas em inovações. Segundo Rijnbach (2007), executar um programa de ideias não é nada fácil, é necessário ter um grande conhecimento sobre a empresa, tendo em vista o melhor modo de realização e implantação do programa. De acordo com Terra (2007), para que o programa possa prosperar é de suma relevância ter boas ideias. Vale ressaltar que os colaboradores, em todos os níveis podem colaborar com ideias, sendo que grande parte das pessoas que têm suas ideias implantadas normalmente se identificam mais com o seu trabalho. Neste contexto, mais importante que premiar, é avaliar com eficácia e transparência o programa; e às vezes, grandes ideias começam com pequenos projetos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário econômico informatizado, o conhecimento é um recurso indispensável para a melhoria das organizações. É possível verificar que quanto mais robusto é o fluxo das informações, mais coesa será a empresa e maior será sua competitividade. Para alcançar esse objetivo, é preciso que a cultura da gestão do conhecimento seja orientada para a resolução de problemas e melhoria contínua dos processos. Conforme explicado pelos autores citados, é possível verificar que a comunicação é um fator crítico para o sucesso dos projetos e que os ruídos atuam como um desafio a ser enfrentado nos ambientes organizacionais, sobretudo os de caráter inovador. Desse modo, a relação dos projetos e elementos causadores de ruídos nos ambientes corporativos comprovam a importância de as instituições avaliarem internamente quanto à qualidade do fluxo de comunicação estabelecido entre os *stakeholders*. Sendo assim, os estudos demonstram que os avanços tecnológicos impulsionam mudanças profundas no modo como as organizações se comunicam e desenvolvem suas atividades. Neste cenário, as informações são recursos valiosos e reverberam nos níveis estratégico, tático e operacional, sendo possível aumentar a eficácia na busca da missão organizacional. Entretanto, é relevante salientar que a comunicação, embora seja técnica, é predominantemente humana, sendo necessários estímulos para torná-la efetiva. Nesse contexto, o acesso à informação e a capacidade de extrair e aplicar os conhecimentos são fatores críticos para ampliação da capacidade competitiva e o desenvolvimento das atividades comerciais num mercado globalizado.

Vale ressaltar que, as vantagens competitivas são extraídas por meio da utilização de redes de comunicação, programas de ideias para inovação das empresas e sistemas tecnológicos que interconectam os *stakeholders* com maior eficiência e eficácia. Desse modo, o correto uso e fluxo de informações são necessários para todas organizações, o que permite superar desafios, com uma nova maneira de pensar, proporcionando a possibilidade de agir e reagir rapidamente aos clientes, mercados e concorrência. Portanto, a gestão de projetos, gestão do conhecimento e a gestão da comunicação são essenciais para a formação de empresas de sucesso e contribui para que os colaboradores participem dos procedimentos organizacionais por meio da geração de novos conhecimentos, oportunizando solução de problemas e possibilitando a criação de uma sinergia que conduz ao aperfeiçoamento de todas as atividades por intermédio da comunicação efetiva que auxilia no desempenho satisfatório, sobretudo na gestão de projetos nos ambientes de inovação.

REFERÊNCIAS

- BEBER, M.; Scheer, S.; Wille, Silvio Aurélio de Castro. Uso da tecnologia da informação como auxiliadora da gestão da comunicação em escritórios de arquitetura. In: III Encontro de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil, 2007, Porto Alegre. TIC2007 - *Integração de Sistemas em Arquitetura, Engenharia e Construção*. Porto Alegre : ANTAC, 2007. v. 1. p. 1-10.
- BERNABEU, F. G; TATAGIBA, N. K. Gestão de projetos: a negociação como ferramenta para resolução de conflitos. *Universitas gestão e TI*, 2012, Brasília, v.3. Disponível em: <<http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/gti/article/view/2273/2036>>. Acesso em: 21 abril 2021
- CORAL, E., & GEISLER, L. *Motivação para a inovação*. In: Coral, E.; Ogliari, A.; Abreu, A. F. (2008). *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas.
- DIEZ, A. (2010). La Gestión del conocimiento y los procesos de innovación. *Encuentros Multidisciplinares*, XII(36), 56–64. <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA36/ALFONSO%20DIEZ%20RUBIO.pdf>
- FRAPPAOLO, Carl. *Knowledge Management*. Atrium: Wiley, 2006.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JAKOBSON, R. *Linguística e comunicação*. 23.ed. São Paulo: Cultrix, 2008.
- KERNER, Harold (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- MATTOS, Sérgio. Multimídia: uma nova revolução da informação. In: PERUZZO, Cícilia M.K. e Almeida, Fernando Ferreira de. *A mídia impressa, o livro e as novas tecnologias. Coleção Intercom de Comunicação*, n.15. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2002.p.39-54.
- OCDE. (2006). *Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* (3ª ed.). Financiadora de Estudos e Projetos. http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. *A técnica da comunicação humana*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- PIZE, Adilson. (21 de abril de 2021). *O Papel do Gerenciamento de Projetos no Sucesso do Planejamento Estratégico da Organização*. 2012. <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-papel-do-gerenciamento-de-projetosno-sucesso-do-planejamento-estrategico-da-organi-zacao>.
- PMI - Project Management Institute. *Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)*. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.
- RIBEIRO, Rafael Dias; RIBEIRO, Horácio da Cunha e Sousa. (21 de abril de 2021). *Métodos Ágeis em Gerenciamento de Projetos*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2015. 115 p. <https://www.facterj-rio.edu.br/downloads/bbv/0059.pdf>.
- RIJNBACH, C. V. Como transformar ideias em inovações que geram resultados. In: Terra, J. C. C. (Org.). (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva
- RÜDIGER, Francisco. (2011). *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: Penso. 79 p.
- SANTAELLA, Lúcia. *O que é semiótica*. São Paulo: Brasiliense, 2012. Coleção PRIMEIROS PASSOS 103.
- SANTOS, Neri dos. *A economia, organização e o trabalhador do conhecimento*. Florianópolis: UFSC, (2005)
- STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SVEIBY, Karl Erik. *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. Global Brands Sveiby Associados, 2001
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

- TERRA, J. C. C. (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.
- TIDD, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Bookman.
- VANGUNDY, A. (2007). *Getting to Innovation: How Asking the Right Questions Generates the Great Ideas Your Company Needs*. Amacom.
- VARGAS, R. V. (21 de abril de 2021). *Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 8 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. <https://www.passeidireto.com/arquivo/52955075/gerenciamento-de-projetos-ricardo-vargas>.
- VARGAS, Ricardo V. (21 de abril de 2021). *Manual prático do plano de projeto*. 4ª. Ed. – Rio de Janeiro – Brasport, 2009. <https://issuu.com/ricardo.vargas/docs/man4ed>.
- ZENARO, Flávia dos Santos. (21 de abril de 2021). *A utilização do Scrum em um sistema web: um estudo de caso*. *Tecnologias, Infraestrutura e Software, São Carlos*, v. 1, n. 1, p. 76-81, jul. 2012. <http://revistatis.dc.ufscar.br/index.php/revista/article/view/16>.
