



Sessão Temática 4: Inovação, tecnologias e capacidades organizacionais e territoriais.

FERRAMENTAS PARA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EFICAZ DURANTE A EXECUÇÃO DE PROJETOS INOVADORES: uma Revisão Sistemática da Literatura

HERRAMIENTAS PARA UNA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFECTIVA DURANTE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES: una Revisión Sistemática de la Literatura

TOOLS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION DURING THE EXECUTION OF INNOVATIVE PROJECTS: a Systematic Literature Review

Bárbara Adelle Dalamaria¹, Cassiana Maris Lima Cruz², Janine Fleith de Medeiros³

¹Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF); Bolsista CAPES;

²Professora Doutora no PPGAdm/UPF;

³Professora Doutora no PPGAdm/UPF.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Comunicação Interna. Inovação.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos. Comunicación Interna. Innovación.

Keywords: Project Management. Internal Communication. Innovation.

INTRODUÇÃO

A comunicação dentro das organizações mostra-se cada vez mais como um fator fundamental para o engajamento dos trabalhadores, para a melhoria do clima organizacional e para o desempenho dos funcionários em suas atividades. Além disso, boas práticas de comunicação interna são fatores que podem sustentar a percepção positiva que algumas pessoas têm sobre o seu local de trabalho, sobre os produtos e as marcas que ajudam a entregar ao mercado (VERČIČ; MEN, 2023).

O início dos debates sobre as características e origens da inovação surgiu com as discussões promovidas por Schumpeter (1911) em suas pesquisas sociológicas e econômicas. O conceito de inovação é definido por Fagerberg (2006) como o esforço de um indivíduo para executar uma tarefa de forma mais eficiente e com maior qualidade do que a forma como foi executada inicialmente, considerando que, no contexto organizacional competitivo, a inovação deve ser constante para garantir o sucesso organizacional.

A inovação tem se mostrado uma pauta recorrente nas discussões a nível global, especialmente após a ocorrência de crises sanitárias, econômicas e sociais, sendo uma das temáticas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para 2030 (UNITED NATIONS, 2015). A inovação tem sido apontada como uma possível solução para diversos desafios enfrentados pelas pequenas, médias e grandes organizações na era atual e tem sido associada à melhoria do desempenho organizacional e à adoção de novas tecnologias (CLAUSS *et al.*, 2022). A competitividade no ambiente corporativo, a evolução dos canais de



comunicação e a globalização são motivadores para que as organizações alcancem a excelência na gestão de projetos em qualquer domínio. A inovação na gestão de projetos caracteriza-se como melhorias nos modelos de gestão, especialmente no bom uso da comunicação (SALIH *et al.*, 2022).

Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (*Project Management Institute* - PMI, 2021), um projeto é um processo temporário realizado como resultado de um esforço conjunto para criar um produto, serviço ou resultado único. O gerenciamento da comunicação é uma das atividades do gerenciamento de projetos. Apesar da disseminação das práticas de gerenciamento de projetos pelo PMBOK (PMI, 2021) em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, elas não são totalmente incorporadas pelas organizações (SALIH *et al.*, 2022).

Nas organizações que buscam desenvolver projetos inovadores, a comunicação é um elemento essencial. Boas práticas de gerenciamento de projetos exigem diversas competências da equipe, bem como, ações organizacionais que facilitem o desenvolvimento das atividades (MALEC; STANČZAK, 2022). As qualidades de um gestor de projetos estão relacionadas com as práticas de governança promovidas pelo *Environmental, Social and Governance* (ESG), práticas estas que se tornam cada vez mais necessárias para as organizações (CALDERAN *et al.*, 2022).

Porém, diversas organizações percebem a importância da comunicação eficiente com seus públicos apenas em momentos de crise, o que dificulta a resolução dos problemas e conflitos gerados pela falta de comunicação. Além disso, ocorrem alguns problemas no desenvolvimento de projetos inovadores devido a falhas de comunicação que causam erros em processos e atrasos em cronogramas. Problemas de comunicação durante o desenvolvimento dos projetos podem comprometer os processos e resultados do projeto (CHALARAK; SASAKI; UCHIHARA, 2021).

Considerando o exposto, este artigo tem como objetivo identificar ferramentas eficazes de comunicação organizacional que possam ser incorporadas na gestão de projetos inovadores. Através de uma Revisão Sistemática da Literatura. As etapas desta revisão foram identificadas e segmentadas de acordo com os conceitos que se alinham a cada uma das três macrofases do Processo de Desenvolvimento de Produtos: (i) entrada, (ii) desenvolvimento e (iii) entrega dos projetos.

METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). O protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) orientou os passos das pesquisadoras para a definição dos artigos a serem selecionados e analisados. (ARAÚJO; QUEIROZ; AOUAR, 2023). Em primeiro lugar, foi definida a pergunta de pesquisa a ser respondida através dos materiais selecionados (Quais são as principais práticas de comunicação organizacional interna com potencial para otimizar a gestão de projetos inovadores e como podem ser aplicadas?).

Em seguida, foram definidos os critérios inclusão (artigos referentes às áreas de Administração, Engenharia, Comunicação e Ciências da Computação, em língua inglesa, entre o período de 2019-2023 e que respondam à pergunta de pesquisa) e os critérios de exclusão (teses, capítulos de livro e publicações fora do período, do idioma e das áreas de



estudo delimitadas). O período selecionado consiste nos últimos cinco anos completos (2019-2023) com o intuito de manter os resultados atualizados com as tecnologias atuais.

As bases de dados definidas para busca de artigos foram *Scopus* e *Web of Science* por conta da quantidade expressiva de conteúdos com relevância nas áreas de interesse para esta RSL disponíveis em cada uma delas. Também foram definidas duas combinações de palavras-chave para auxiliar nas buscas (“*communication*” AND “*project management*” AND “*innovation*” e “*communication strategies*” AND “*project management*”). A pesquisa inicial com as duas configurações de palavras-chave definidas resultou em 54 artigos na base de dados *Scopus* e 37 artigos na *Web of Science*, totalizando 91 artigos na pré-seleção.

Na etapa de seleção dos artigos, foram avaliados os títulos e resumos de todos os artigos listados na operação de busca com base nos comandos dados na etapa anterior (selecionando aqueles que apresentaram resultados capazes de responder ao problema de pesquisa). Excluindo artigos duplicados e artigos que não respondiam ao problema de pesquisa, chegou-se a um total de 42 artigos para a análise de conteúdo.

Após a coleta do material, foi realizada a análise de conteúdo dos 42 artigos selecionados. A análise de conteúdo consiste em uma série de técnicas de interpretação dos dados coletados com o objetivo de compreender a mensagem transmitida pelo texto. As etapas da análise de conteúdo segundo Bardin (2006) consistem em: (i) pré-análise; (ii) exploração do material encontrado; (iii) categorização do conteúdo analisado (iv) tratamento dos resultados e; (v) elaboração de inferências e interpretações. Por fim, a análise foi realizada, a partir da classificação das ferramentas de comunicação elencadas nos artigos nas macro fases da gestão de projetos (entrada, desenvolvimento e entrega).

DESENVOLVIMENTO

Ferramentas de comunicação interna relacionadas à entrada

Sistemas de gestão de projetos são ferramentas importantes para a implementação da inovação em organizações (ILIN *et al.*, 2023). O projeto ágil mostra-se eficaz em diversos estudos quando o assunto é inovação, pois é um modelo de trabalho que permite à equipe ter autonomia em seus processos, e proporciona níveis satisfatórios de resolução de questões complexas (SUARÉZ-GÓMEZ; HOYOS-VALLEJO, 2023).

Um fator que se torna essencial para o projeto de inovação é a definição das necessidades do projeto, incluindo: o tempo de desenvolvimento; as habilidades necessárias aos membros da equipe; os recursos; e os canais de comunicação pelos quais a equipe compartilhará informações sobre o andamento do projeto (ZHANG, 2022). Da mesma forma, a equipe deve ser, prioritariamente, multidisciplinar, formada por um grupo de pessoas que possuam habilidades, conhecimentos e experiência em diferentes áreas para complementar capacidades, e dotar o projeto de uma visão e atuação holística que torne o resultado o mais assertivo possível (YAP; LEONG; SKITMORE, 2020).

A questão contratual também exige comunicação, pois é necessário definir todos os requisitos, expectativas e processos, além da delimitação dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe. Na comunicação dos termos devem ficar claras as consequências do não cumprimento de qualquer exigência por qualquer uma das partes. A determinação de penalidades contratuais a serem cobradas em caso de descumprimento de acordos também deve ser levada em consideração (KANSKI; PIZON, 2023).



Ferramentas de comunicação interna relacionadas ao desenvolvimento

É necessário que o gestor desenvolva regras e procedimentos de gestão que orientem o desenvolvimento do projeto e a gestão da equipe (ILIN *et al.*, 2023). A motivação da equipe é um fator relevante que deve ser considerado pelo gerente de projetos. O modelo *Sprint, Cycle, Review, Update, and Meeting* (SCRUM) de gestão de projetos ágeis ou híbridos é interessante para reuniões (ŽUŽEK *et al.*, 2021).

As redes sociais são atividades de interação social onde estão presentes processos de comunicação, tarefas e desempenho. Os gestores devem coordenar essas relações interpessoais para otimizar a eficácia da comunicação e promover conversas honestas e a transmissão de informações de qualidade (CHALARAK; SASAKI; UCHIHARA, 2021). Além disso, um modelo híbrido de comunicação deve ser implementado (BARBOSA *et al.*, 2020). Este modelo híbrido caracteriza-se como uma combinação do modelo mecanicista, de comunicação hierárquica e vertical (quando o gestor está acima dos demais membros da equipe) e do modelo de comunicação orgânico e horizontal (quando a hierarquia é flexível e as decisões são tomadas em conjunto) (BARBOSA *et al.*, 2020).

Embora a comunicação presencial seja a forma mais eficiente de resolver problemas e compartilhar informações, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) permitem uma troca de informações mais rápida e confiável (ŽUŽEK *et al.*, 2021). Essas tecnologias são caracterizadas como todos os canais técnicos utilizados para transmitir informações, como computadores, *softwares*, celulares, *notebooks*, inteligência artificial, entre outros (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2022). O comportamento dos membros da equipe pode ser monitorado observando-se uns aos outros, gerando *feedback* e ajudando os gestores a monitorar e controlar a comunicação (SOUÉID; MARTINS, 2021).

A documentação das informações é um fator que deve ser considerado para evitar que a repetição de informações cause excessos. Ferramentas de *Big Data* que possibilitam arquivar material em texto, vídeo, áudio, imagens e tabelas permitem o fluxo de grandes quantidades de informações e devem ser utilizadas como ferramentas de apoio à gestão da informação (ČERVENÝ *et al.*, 2022). Os modelos mentais compartilhados auxiliam a equipe a refletir sobre a natureza do problema a ser resolvido, além de influenciar a motivação e aumentar a produtividade por meio da troca de experiências (YAP; LEONG; SKITMORE, 2020).

O *feedback* pode ser transmitido durante as reuniões diárias, pois a proximidade física dos participantes pode ser um fator interessante para a aprendizagem individual e coletiva e ajudar na identificação de aspectos importantes para a conclusão satisfatória do projeto. Processos de aprendizagem e adaptação perspectiva dos membros da equipe são práticas que devem ser estimuladas pelo gestor a fim de evitar falhas no projeto (COCCIA, 2023).

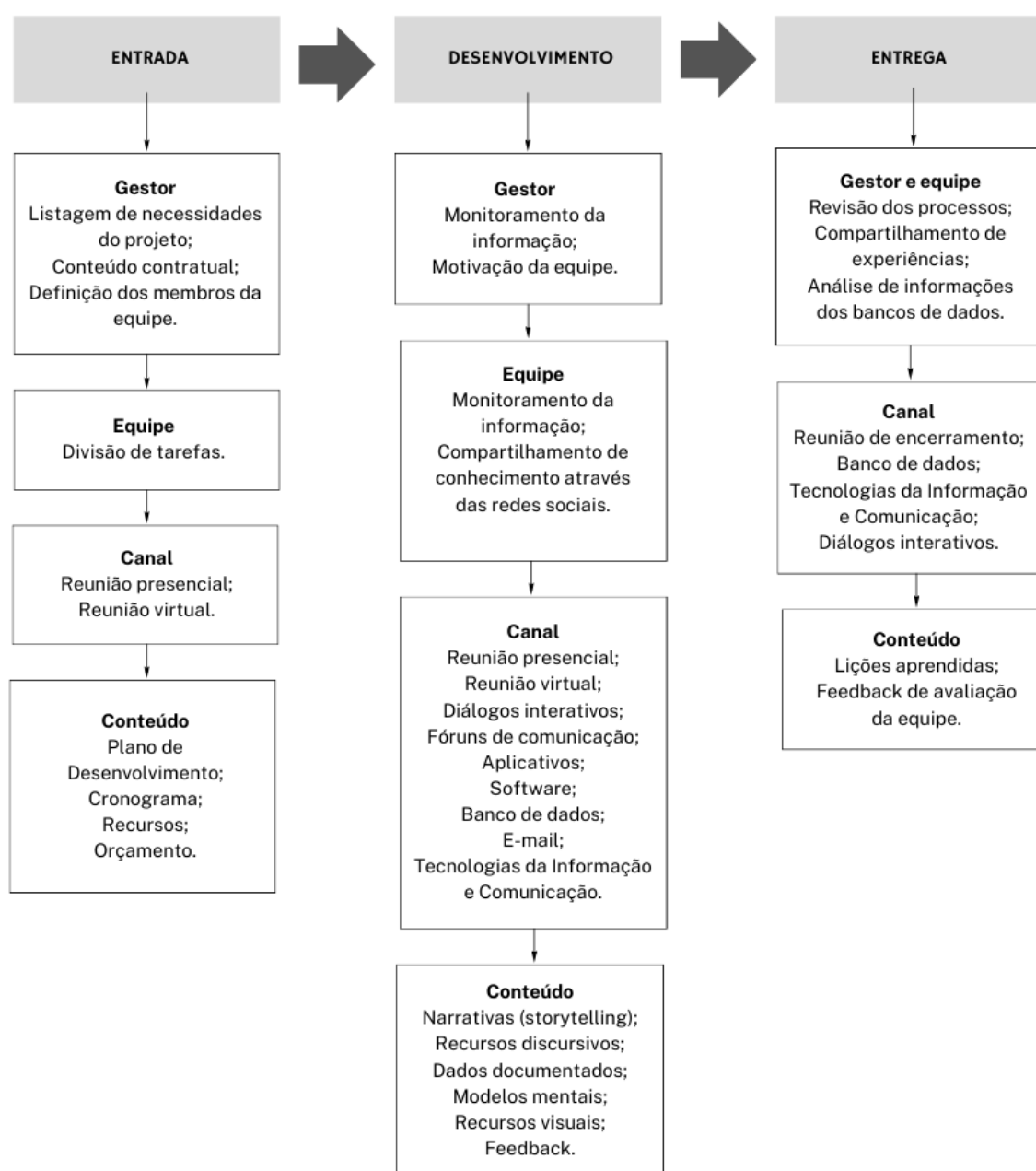
Ferramentas de comunicação interna relacionadas à entrega

O prazo final do projeto já está determinado a partir do cronograma inicial elaborado pelo gestor e pelos demais membros da equipe (NUNES; ABREU, 2020). Após entregar os resultados do projeto ao cliente, o gestor e a equipe podem realizar algumas ações interessantes ao final do projeto, como refletir e compartilhar lições aprendidas e revisar o material arquivado nas bases de dados durante a elaboração do projeto (KRCHOVÁ, 2019; COCCIA, 2023). Esta revisão tem potencial de analisar o que pode ser melhorado para os



próximos projetos e, por fim, o *feedback* de avaliação dos membros da equipe sobre todas as experiências, lições aprendidas e dificuldades que encontraram durante o desenvolvimento do projeto também se configura um recurso valioso para qualificação futura (SOUERID; MARTINS, 2021). Considerando o exposto, realizou-se a concepção de um *framework*, apresentado a seguir, com o intuito de segmentar e sintetizar os principais processos identificados na análise de conteúdo desta RSL.

Figura 1 - *Framework* sintetizando os resultados.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as principais práticas e ferramentas de comunicação interna durante o desenvolvimento de projetos inovadores para facilitar sua implementação pelas organizações. Entende-se que tais aspectos estão associados a processos relacionados à entrada, desenvolvimento e entrega do projeto. Neste âmbito, foram identificados processos relacionados à liderança, à equipe, aos canais de comunicação (meios através dos quais a mensagem chegará aos destinatários) e ao conteúdo das mensagens.

Um dos objetivos desta pesquisa é fornecer aos gestores responsáveis pela elaboração de projetos inovadores um caminho já traçado de facilitação de recursos para suas atividades. Concluiu-se que a comunicação está presente de forma essencial em diversos processos durante a realização de projetos inovadores, portanto, sem ela, os projetos não se desenvolvem com sucesso e os resultados ficam comprometidos.

As contribuições teóricas deste estudo caracterizam-se pelo mapeamento e exemplificação de práticas de gestão de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) divulgadas pelo PMBOK (PMI, 2021). Além de ampliar os conceitos de comunicação interna em processos inovadores de gestão de projetos.

As contribuições práticas deste estudo são apresentadas pela possibilidade de incorporar processos de gestão da comunicação interna à gestão de projetos inovadores pelas organizações. Bem como, apresentação de exemplos, opções de ferramentas e situações demonstradas nos resultados deste estudo.

As contribuições sociais deste estudo são apresentadas através das possibilidades de novos projetos inovadores nas organizações, criando mais oportunidades para trabalhadores de diferentes localidades e áreas de atuação, e fornecendo novos *insights* para impulsionar a estratégia de inovação da organização.

Como limitação da pesquisa e sugestões para estudos futuros, os temas aqui apresentados foram analisados com base em uma RSL, mas poderiam ser analisados sob uma perspectiva prática em um estudo de caso, ou sob uma perspectiva quantitativa, em uma revisão bibliométrica da literatura. Ainda são poucos os estudos sobre os conteúdos e formatos de linguagem nesse escopo de compartilhamento de informação e conhecimento, caracterizando uma lacuna de pesquisa que pode ser explorada.

Os temas abordados nesta RSL podem ser aplicados para avaliar a vantagem competitiva da organização, uma vez que a inovação faz parte deste escopo. Sugere-se que os processos mapeados nesta RSL sejam aplicados em uma pesquisa de estudo de caso para validar empiricamente os resultados obtidos nesta análise de conteúdo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. N. M.; QUEIROZ, M. V. A. B.; AOUAR, W. A. E. Telemedicina, telessaúde e digitalização: revisão sistemática utilizando o protocolo prisma (2020-2022). **Revista de Administração em Saúde (Online)**, v. 23, n. 91, 2023.

BARBOSA, A. P. P. L.; SALERNO, M. S.; BRASIL, V. C.; NASCIMENTO, P. T. D. S. Coordination Approaches to Foster Open Innovation R&D Projects Performance. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, v. 58, 2020.



BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

CALDERAN, A. M.; PETRILLI, L.; KODAMA, T. K.; SOUZA, J. F. M. ESG: uma análise inicial sobre a natureza do conceito e a sua difusão. In **V EIGEDIN - Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**. Campo Grande, MS, 2022.

ČERVENÝ, L.; SLOUP, R.; ČERVENÁ, T.; RIEDL, M.; PALÁTOVÁ, P. Industry 4.0 as an Opportunity and Challenge for the Furniture Industry - A Case Study. **Sustainability**, v. 14, n. 20, 2022.

CHALARAK, N.; SASAKI, Y.; UCHIHIRA, N. Difficulties of Global R&D Projects: A Bridge Manager's Perspective. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 18, n. 6, 2021.

CLAUSS, T. et al. Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. **R&D Management**, v. 52, n. 2, pp. 294-312, 2022.

COCCIA, M. New Perspectives in Innovation Failure Analysis: A taxonomy of general errors and strategic management for reducing risks. **Technology in Society**, v. 75, 2023.

FAGERBERG, J. **Innovation: A Guide to the Literature**. In: Dogdgson, M.; Gann, D. M.; Phillips, N. *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press, 2006.

ILIN, I.; VORONOVA, O.; PAVLOV, D.; KOCHKAROV, A.; TICK, A.; KHUSAINOV, B. System of Project Management at a Medical Hub as an Instrument for Implementation of Open Innovation. **Systems**, v. 11, 2023.

KANSKI, L.; PIZON, J. The impact of selected components of industry 4.0 on project management. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, 2023.

KRCHOVÁ, H. Project tools in relation to the implementation of the ability of innovation companies in Slovakia. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 7, n. 1, pp. 291-302, 2019.

MALEC, M.; STAŇCZAK, L. Impact of Managerial Skills on Innovative Projects' Management Processes in the Domain of Mining Machines. **Acta Montanistica Slovaca**, v. 27, n. 2, pp. 430-445, 2022.

NUNES, M.; ABREU, A. Managing Open Innovation Project Risks Based on a Social Network Analysis Perspective. **Sustainability**, v. 12, n. 8, 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide**. Global Standart, 2021.



SALIH, S. H.; ABDELSALAM, S.; HAMDAN, M.; ABDELMABOUD, A.; HAMZAH, M.; HILAL, A. M.; MOTWAKEL, A. Critical Success Factors for ERP Systems' Post-Implementations of SMEs in Saudi Arabia: A Top Management and Vendors' Perspective. **IEEE Access**, v. 10, 2022.

SCHUMPETER, J. A. **Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung**: Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins e den Konjunkturzyklus. Berlím: Dunkler & Humblot, 1911.

SOUeid, M. I.; MARTINS, A. F. C. Scrum and Agility Beyond it: evidences in the brazilian mining industry. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 1, pp. 123-148, 2021.

SUARÉZ-GOMEZ, E. D.; HOYOS-VALLEJO, C. A. Scalable Agile Frameworks in Large Enterprise Project Portfolio Management. **IEEE Access: Practical Innovations, Open Solutions**, v. 11, pp. 98666-98684, 2023.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. Analysis of front end dynamic in the value co-creation with multiple stakeholders. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 15, n. 5, pp. 742-768, 2022.

UNITED NATIONS. General Assembly. Resolution 70/1, 25 september 2015. **Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Disponível em: http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf Acesso em: 25/07/2024.

VERČIČ, A. T.; MEN, L. R. Redefining the link between internal communication and employee engagement. **Public Relations Review**, v. 49, n. 1, 2023.

YAP, J. B. H.; LEONG, W. J.; SKITMORE, M. Capitalising teamwork for enhancing project delivery and management in construction: empirical study in Malaysia. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 27, n. 7, pp. 1479-1503, 2020.

ZHANG, W. Object-Oriented Technology Model of Regional Industrial Economic Innovation Project Management System. **Computational Intelligence and Neuroscience**, 2022.

ŽUŽEK, T.; GOSAR, Ž.; KUŠAR, J.; BERLEC, T. A New Product Development Model for SMEs: Introducing Agility to the Plan-Driven Concurrent Product Development Approach. **Sustainability**, v. 13, n. 21, 2021.