



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

A COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS DOS CENTROS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NETNOGRÁFICO COMPARATIVO PORTUGAL-BRASIL

Communication in Digital Social Networks of Innovation Centers: A Comparative
Netnographic Study Portugal-Brazil

Tese de Doutoramento

Ciências da Comunicação

Tadiane Regina Popp

Orientadores

Doutor Jorge Pedro Sousa

Doutora Claudia Irene de Quadros

Julho, 2025

**A COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS DOS
CENTROS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NETNOGRÁFICO
COMPARATIVO PORTUGAL-BRASIL**

Communication in Digital Social Networks of Innovation Centers: A Comparative
Netnographic Study Portugal-Brazil

Tese de Doutorado

Ciências da Comunicação

Tadiane Regina Popp

Orientadores

Doutor Jorge Pedro Sousa

Doutora Claudia Irene de Quadros

Julho, 2025

© 2025

Tadiane Regina Popp

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Tadiane Regina Popp

A COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS DOS
CENTROS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NETNOGRÁFICO
COMPARATIVO PORTUGAL-BRASIL

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação, sob orientação do Professor Doutor Jorge Pedro Sousa e Professora Doutora Claudia Irene de Quadros.

Às mulheres da minha ancestralidade, pela coragem, humildade e fé.

Agradecimentos

O percurso, que me trouxe até aqui, começou quando meus pais deixaram uma comunidade do interior, chamada Filadélfia, em Ipira – SC, Brasil, na década de 80. A grande motivação dessa migração para a “cidade” foi a finalização dos meus estudos, uma vez que na localidade havia somente as séries iniciais. Passados 39 anos, cá estou estudando até hoje.

Minha primeira graduação foi em Administração e, desde o início, tinha os olhos voltados ao empreendedorismo, pois queria ter um negócio próprio. Não sabia qual seria a área, mas tinha a certeza de que queria empreender, logo que concluísse o curso de Administração. Assim, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) defendido foi um plano de negócios, que posteriormente se tornou empreendimento real.

Com a chegada da Internet comercial, que no Brasil iniciou em 1995, veio também a possibilidade de empreender. Naquele momento, estava envolvida no mercado da tecnologia da informação, empreendendo, junto com um sócio, no primeiro Provedor de Internet (ISP) na cidade de Capinzal – SC, Brasil. Desse modo, desde 1997, acompanho a Internet, com olhar atento às oportunidades, mas sempre com os pés no chão, de quem também conhece as agruras dos negócios.

As novidades tecnológicas sempre despertaram o meu interesse e, também, me motivaram. Ainda lembro, com emoção, da minha primeira conversa em um aplicativo de bate-papo on-line, chamado ICQ, com minha irmã, em 1999. O perfil era um número codificado e nós duas tínhamos uma senha para nos reconhecermos.

De forma inovadora e audaciosa, estudiosos e precursores da computação idealizaram um espaço para reunir pessoas, empresas e profissionais em comunidades de interesse. Assim, a Internet era entendida como uma coleção de recursos de pesquisas e abertamente acessíveis, que enriqueciam as oportunidades educacionais e democratizavam o acesso ao conhecimento e à informação.

Naquela época, as redes sociais digitais que se formavam representavam a possibilidade de construir um espaço democrático, em que todos poderiam ter acesso à informação. Lembro que vivenciei esse otimismo e vibrava com a possibilidade de acessar bibliotecas em todo o mundo, além de fóruns de discussão na Internet para debater questões acadêmicas e profissionais, bem como o de encontrar, nesse ambiente digital, espaço para o entretenimento e conhecer novas pessoas.

A Internet era apresentada como uma nova ágora (digital). Ali, as pessoas poderiam formar comunidades, por meio de redes sociais digitais. Não demorou muito para que esse novo espaço público fosse atravessado pela lógica de mercado. A Internet, apresentada como democrática, livre e acessível a todos, passou a ser observada de forma mais crítica, revelando manipulação de dados na tentativa de entender como funcionam os algoritmos das *bigtechs*.

A tão propagada revolução digital ressignificava áreas do conhecimento e a vida em sociedade. No meu mestrado em Educação, por exemplo, explorei o uso dessa tecnologia como ferramenta de ensino e aprendizagem, demonstrando que o ambiente digital afetava e afetaria a vida das pessoas das mais variadas formas, inclusive descrevendo o lado obscuro da Internet.

Nesse mesmo sentido, o empreendedorismo e a inovação foram encarados como negócios lucrativos e incríveis. Esse discurso me causava estranheza, pois a sua “receita de sucesso”, propagada nas redes digitais e nas mídias convencionais, parecia não se consolidar. Observei muitas pessoas arriscando bens e economias com a esperança de encontrar uma grande oportunidade na Internet.

Minha carreira, profissional e acadêmica, é caracterizada pela transversalidade, uma vez que, administração, tecnologia e educação, que aparentemente são áreas distintas, foram holística e interdisciplinarmente consolidadas pela comunicação neste doutoramento.

O escritor Guimarães Rosa consagrou que: "O real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia." Logo, esta tese é resultado dessa travessia. No doutorado, a travessia não é tão solitária como se costuma descrever. Por isso, agradeço a tantas pessoas que encontrei neste caminho. Cada um entrou na minha vida no momento certo e contribuiu de alguma forma nessa caminhada.

Agradeço profundamente ao Professor Dr. Jorge Pedro e à Prof.^a Dr.^a Claudia Quadros, meu orientador e minha orientadora, respectivamente, pelo acolhimento, ensinamento e

apoio inestimáveis durante este percurso. Agradeço ao Professor Dr. Miguel Trigo e Dr. Emerson Cervi, e em seus nomes a todos professores dos Programas de Doutorado nas Universidades dessa cotutela, cuja colaboração foi essencial para o alinhamento do estudo na área da comunicação.

Aos profissionais das equipes de inovação UPTEC e ACATE, por toda a disponibilidade, empatia e esforço para a obtenção dos dados e realização de atividades. Com os profissionais da inovação e comunicação que conheci nesse período, certamente o mundo será um lugar melhor para as próximas gerações.

Realizar este doutoramento sem me desligar das atividades profissionais foi o maior desafio enfrentado até hoje. Por isso, agradeço ao meu sócio Bellotto, pelo amparo, compreensão e resiliência, que juntamente com meu filho Vittore, administraram as atividades da empresa neste período. Aos colegas que me apoiaram nas atividades na Universidade do Oeste de Santa Catarina.

Entre chegadas e partidas, perdas e ganhos, aprendi a valorizar os amigos e assim quero agradecer à Patricia e às Anas (Cátia e Gabriela). A cada vinda ao Porto, um grupo de amizades se consolidava, e não encontro palavras adequadas para agradecer tudo que representam em minha vida.

Ao longo desta trajetória acadêmica repleta de reflexões, incertezas, dedicação, sacrifícios e determinação para alcançar meus objetivos, tive o privilégio de contar com o apoio, suporte, encorajamento e contribuição de inúmeras pessoas. Assim, como forma de reconhecimento, expresso aqui minha sincera gratidão.

E finalmente, meu porto mais seguro: o apoio e a inspiração da minha família, que, como eternizado pelo patrono desta universidade, "são como os domingos: raras, espaçadas no tempo, mas sempre desejadas e especiais". Pai, Mãe, Ge, Vittore, Yuri, Ana Cristina e Waleska, sem o seu apoio incondicional, a realização do sonho de uma formação acadêmica sólida jamais teria sido possível.

Obrigada por toda escuta, por toda tentativa de me distrair, por todos os abraços, por todos os momentos em que simplesmente ficaram ao meu lado e por nunca me deixarem desistir.

Obrigada por tanto.

Resumo

Esta pesquisa investiga a comunicação organizacional de Centros de Inovação (CIs) em redes sociais digitais no contexto pós-convergente, considerando a centralidade da comunicação nos ecossistemas de inovação contemporâneos e a necessidade de compreender como essas organizações articulam suas estratégias comunicativas para fomentar a inovação aberta. Iniciou-se com a questão de pesquisa: Como os Centros de Inovação comunicam da/para a inovação em redes sociais digitais? Diante dela, foi proposto como objetivo geral: Descrever e avaliar, comparativamente, a performance comunicativa de CIs em Portugal e no Brasil, nas cidades do Porto-PT e Florianópolis-BR. Já como objetivos específicos, foram determinados os seguintes: 1) observar a atividade comunicativa da/para a inovação dos CIs nas redes sociais digitais, considerando os diferentes atores e públicos envolvidos; 2) conhecer a contribuição da comunicação em redes sociais digitais para a proposta de valor dos CIs; 3) determinar a reação dos seguidores dos CIs, avaliando se essa comunicação consegue reunir comunidades colaborativas; 4) explicitar quem são os protagonistas da comunicação da/para a inovação nos CIs, nos níveis estratégico, tático e operacional, e esclarecer qual é o seu papel e as suas funções; e, finalmente, 5) comparar a realidade das equipes de comunicação da/para a inovação nos CIs em Portugal e no Brasil, verificando pontos de identificação e diferenciação. Com abordagem qualitativa e natureza descritiva, o percurso metodológico desta tese articula três métodos complementares. Este estudo iniciou-se com a netnografia (Kozinets, 2014), foi complementada com a análise de conteúdo (Bardin, 2016) e foi finalizada com o método comparativo (Fachin, 2017), que conferiu uma análise robusta do fenômeno. Cada etapa do percurso metodológico foi permeada pelo rigor ético decorrente de seus métodos. Os dois CIs participantes desta pesquisa são o UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto), que promove a transferência de conhecimento entre academia e indústria em Portugal, e a ACATE (Associação Catarinense de Tecnologia), que gerencia uma rede de CIs no ecossistema empreendedor catarinense no Brasil. Foram analisadas 1.055 publicações nas redes sociais digitais Facebook, Instagram e LinkedIn, complementadas pelos dados da observação participante e das notas da autora. A investigação revelou estratégias consistentes na comunicação digital dos CIs. O LinkedIn emergiu como plataforma prioritária em ambos os CIs, concentrando o maior número de seguidores e refletindo o caráter profissional dos ecossistemas de inovação. As categorias temáticas convergentes incluíram inovação e empreendedorismo, eventos e programas, comunidade e ecossistema, financiamento e investimento, educação e capacitação, além de reconhecimento e premiações. Os públicos prioritários identificados foram as comunidades específicas de cada CI (*stakeholders* e públicos de interesse), seguidos pela comunidade geral e empreendedores. A análise da performance revelou duas dimensões comunicacionais distintas: "comunicação da inovação" e "comunicação para a inovação". O engajamento mostrou-se significativo, contudo, identificou-se predominância de comunicação informativa sobre interativa. As equipes de comunicação demonstraram

estruturas multidisciplinares consolidadas, com profissionais qualificados operando nos níveis estratégico, tático e operacional. Ambos os CIs mantêm políticas formalizadas mediante manuais de identidade (UPTEC) e marca (ACATE), implementando processos padronizados de *briefing*, produção e validação estratégica. As semelhanças identificadas incluem estruturas comunicacionais similares (Facebook, Instagram e LinkedIn), públicos-alvo coincidentes e objetivos comunicacionais alinhados, priorizando divulgação de eventos e fortalecimento comunitário. As diferenças refletem adaptações culturais específicas no formato das publicações e elementos visuais. Os resultados confirmaram três das cinco hipóteses investigadas, evidenciando que os CIs desenvolvem comunicação estratégica alinhada com seus ecossistemas, mantendo planejamento sistemático e estruturas organizacionais consolidadas. Embora demonstrem competências sólidas para comunicar sobre inovação, persiste oportunidade estratégica para transformar as redes sociais digitais em espaços de construção colaborativa e inovação participativa.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Centros de Inovação; Redes sociais digitais; Ecossistemas de inovação; Inovação aberta.

Abstract

This research investigates the organisational communication of Innovation Centres (ICs) in digital social networks in the post-convergent context, considering the centrality of communication in contemporary innovation ecosystems and the need to understand how these organisations articulate their communication strategies to foster open innovation. It began with the research question: How do Innovation Centres communicate from/to innovation on digital social networks? The general objective was to describe and comparatively evaluate the communication performance of ICs in Portugal and Brazil, in the cities of Porto-PT and Florianópolis-BR. The specific objectives were as follows: digital is in spaces of collaborative construction and participatory innovation. How do Innovation Centres communicate from/to innovation on digital social networks? With this in mind, the general objective was: To describe and comparatively evaluate the communicative performance of ICs in Portugal and Brazil, in the cities of Porto-PT and Florianópolis-BR. The specific objectives were as follows: 1) to observe the communicative activity of/for the innovation of ICs on digital social networks, considering the different actors and audiences involved; 2) to know the contribution of communication on digital social networks to the ICs' value proposition; 3) to determine the reaction of the ICs' followers, assessing whether this communication manages to bring together collaborative communities; 4) to explain who the protagonists of communication for/with innovation in the ICs are, at the strategic, tactical and operational levels, and to clarify their role and functions; and finally, 5) to compare the reality of communication teams for/with innovation in the ICs in Portugal and Brazil, verifying points of identification and differentiation. With a qualitative approach and descriptive nature, the methodological path of this thesis combines three complementary methods. This study began with netnography (Kozinets, 2014), was complemented with content analysis (Bardin, 2016) and was finalised with the comparative method (Fachin, 2017), which provided a robust analysis of the phenomenon. Each stage of the methodological process was permeated by the ethical rigour of its methods. This study began with netnography (Kozinets, 2014), was complemented with content analysis (CA) (Bardin, 2016) and was finalised with the comparative method (Fachin, 2017), which provided a robust analysis of the phenomenon. Each stage of the methodological process was permeated by the ethical rigour of its methods. The two ICs participating in this research are UPTEC (University of Porto Science and Technology Park), which promotes knowledge transfer between academia and industry in Portugal, and ACATE (Santa Catarina Technology Association), which manages a network of ICs in the Santa Catarina entrepreneurial ecosystem in Brazil. We analysed 1,055 posts on the digital social networks Facebook, Instagram and LinkedIn, complemented by data from participant observation and the author's notes. The research revealed consistent strategies in the ICs' digital communication. LinkedIn emerged as the priority platform in both centres, concentrating the largest number of followers and reflecting the professional nature of the innovation ecosystems. Converging thematic categories included innovation and entrepreneurship,

events and programmes, community and ecosystem, funding and investment, education and training, and recognition and awards. The priority audiences identified were the specific communities of each CI (stakeholders and public interest groups), followed by the general community and entrepreneurs. Analysing performance revealed two distinct communication dimensions: ‘communication of innovation’ and ‘communication for innovation’ Engagement proved to be significant, but a predominance of informative over interactive communication was identified. The communication teams showed consolidated multidisciplinary structures, with qualified professionals operating at strategic, tactical and operational levels. Both ICs maintain formalised policies through identity (UPTEC) and brand (ACATE) manuals, implementing standardised briefing, production and strategic validation processes. The similarities identified include similar communication structures (Facebook, Instagram and LinkedIn), coinciding target audiences and aligned communication objectives, prioritising the dissemination of events and community strengthening. The differences reflect specific cultural adaptations in the format of publications and visual elements. The results confirmed three of the five hypotheses investigated, showing that the ICs develop strategic communication in line with their ecosystems, maintaining systematic planning and consolidated organisational structures. Although they demonstrate solid competences for communicating about innovation, there is still a strategic opportunity to transform digital social networks.

Keywords: Organisational communication; Innovation centres; Digital social networks; Innovation ecosystems; Open innovation.

Sommaire

Cette recherche examine la communication organisationnelle des Centres d'Innovation (CI) sur les réseaux sociaux numériques dans un contexte post-convergent, en tenant compte de la centralité de la communication dans les écosystèmes d'innovation contemporains et de la nécessité de comprendre comment ces organisations articulent leurs stratégies de communication pour favoriser l'innovation ouverte. Elle a débuté avec la question de recherche suivante : Comment les Centres d'Innovation communiquent-ils depuis/vers l'innovation sur les réseaux sociaux numériques ? L'objectif général était de décrire et d'évaluer comparativement la performance communicationnelle des CI au Portugal et au Brésil, dans les villes de Porto (PT) et de Florianópolis (BR). Les objectifs spécifiques étaient les suivants : le numérique est présent dans les espaces de construction collaborative et d'innovation participative. Comment les Centres d'Innovation communiquent-ils depuis/vers l'innovation sur les réseaux sociaux numériques ? Dans cette perspective, l'objectif général était : décrire et évaluer comparativement la performance communicationnelle des CI au Portugal et au Brésil, dans les villes de Porto (PT) et Florianópolis (BR). Les objectifs spécifiques étaient les suivants: 1) observer l'activité communicationnelle de/pour l'innovation des CI sur les réseaux sociaux numériques, en tenant compte des différents acteurs et publics impliqués; 2) connaître la contribution de la communication sur les réseaux sociaux numériques à la proposition de valeur des CI; 3) déterminer la réaction des abonnés des CI, en évaluant si cette communication parvient à réunir des communautés collaboratives; 4) identifier les protagonistes de la communication de/pour l'innovation au sein des CI, aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel, et clarifier leurs rôles et fonctions; 5) comparer la réalité des équipes de communication de/pour l'innovation dans les CI au Portugal et au Brésil, en vérifiant les points d'identification et de différenciation. Avec une approche qualitative et une nature descriptive, le parcours méthodologique de cette thèse combine trois méthodes complémentaires. Cette étude a commencé par la netnographie (Kozinets, 2014), a été complétée par une analyse de contenu (Bardin, 2016), et finalisée avec la méthode comparative (Fachin, 2017), ce qui a permis une analyse robuste du phénomène. Chaque étape du processus méthodologique a été imprégnée de la rigueur éthique propre à ses méthodes. Les deux CI ayant participé à cette recherche sont: UPTEC (Parc de Science et de Technologie de l'Université de Porto), qui promeut le transfert de connaissances entre le monde académique et l'industrie au Portugal; ACATE (Association Catarinense de Technologie), qui gère un réseau de CI dans l'écosystème entrepreneurial de Santa Catarina au Brésil. Nous avons analysé 1 055 publications sur les réseaux sociaux numériques Facebook, Instagram et LinkedIn, complétées par des données issues de l'observation participante et des notes de l'auteur. La recherche a révélé des stratégies cohérentes dans la communication numérique des CI. LinkedIn s'est imposée comme la plateforme prioritaire dans les deux centres, concentrant le plus grand nombre d'abonnés et reflétant la nature professionnelle des écosystèmes d'innovation. Les catégories thématiques convergentes comprenaient : innovation et entrepreneuriat,

événements et programmes, communauté et écosystème, financement et investissement, éducation et formation, reconnaissance et prix. Les publics prioritaires identifiés étaient les communautés spécifiques à chaque CI (parties prenantes et groupes d'intérêt public), suivies par la communauté générale et les entrepreneurs. L'analyse de la performance a révélé deux dimensions distinctes de la communication : la communication de l'innovation et la communication pour l'innovation. L'engagement s'est révélé significatif, mais une prédominance de la communication informative sur la communication interactive a été observée. Les équipes de communication ont montré des structures multidisciplinaires consolidées, avec des professionnels qualifiés opérant aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Les deux CI disposent de politiques formalisées à travers des manuels d'identité (UPTEC) et de marque (ACATE), mettant en œuvre des processus standardisés de briefing, de production et de validation stratégique. Les similitudes identifiées incluent des structures de communication similaires (Facebook, Instagram et LinkedIn), des publics cibles coïncidants et des objectifs de communication alignés, avec une priorité donnée à la diffusion d'événements et au renforcement communautaire. Les différences reflètent des adaptations culturelles spécifiques dans le format des publications et les éléments visuels. Les résultats ont confirmé trois des cinq hypothèses étudiées, montrant que les CI développent une communication stratégique alignée sur leurs écosystèmes, avec une planification systématique et des structures organisationnelles consolidées. Bien qu'ils démontrent des compétences solides pour communiquer sur l'innovation, une opportunité stratégique subsiste : transformer les réseaux sociaux numériques en véritables plateformes d'innovation ouverte.

Mots-clés: Communication organisationnelle ; Centres d'innovation ; Réseaux sociaux numériques ; Écosystèmes d'innovation ; Innovation ouverte.

Resumen

Esta investigación analiza la comunicación organizacional de los Centros de Innovación (CIs) en las redes sociales digitales en el contexto posconvergente, teniendo en cuenta la importancia de la comunicación en los ecosistemas de innovación contemporáneos y la necesidad de comprender cómo estas organizaciones articulan sus estrategias comunicativas para fomentar la innovación abierta. Se partió de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo comunican los Centros de Innovación desde/hacia la innovación en las redes sociales digitales? Ante ella, se propuso como objetivo general: Describir y evaluar, de forma comparativa, el *performance* comunicativo de los CI en Portugal y Brasil, en las ciudades de Oporto (PT) y Florianópolis (BR). Como objetivos específicos, se determinaron los siguientes: 1) observar la actividad comunicativa de/para la innovación de los CIs en las redes sociales digitales, teniendo en cuenta los diferentes actores y públicos involucrados; 2) conocer la contribución de la comunicación en las redes sociales digitales a la propuesta de valor de los CIs; 3) determinar la reacción de los seguidores de los CI, evaluando si esta comunicación logra reunir comunidades colaborativas; 4) explicitar quiénes son los protagonistas de la comunicación de/para la innovación en los ICs, a nivel estratégico, táctico y operativo, y aclarar cuál es su papel y sus funciones; y, finalmente, 5) comparar la realidad de los equipos de comunicación de/para la innovación en los ICs en Portugal y Brasil, verificando puntos de identificación y diferenciación. Con un enfoque cualitativo y de naturaleza descriptiva, el recorrido metodológico de esta tesis articula tres métodos complementarios. Este estudio se inició con la netnografía (Kozinets, 2014), se complementó con el análisis de contenido (Bardin, 2016) y se completó con el método comparativo (Fachin, 2017), que proporcionó un análisis sólido del fenómeno. Cada etapa del recorrido metodológico estuvo impregnada del rigor ético derivado de sus métodos. Los dos CIs que participaron en esta investigación son el UPTEC (Parque de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Oporto), que promueve la transferencia de conocimientos entre el mundo académico y la industria en Portugal, y el ACATE (Asociación Catarinense de Tecnología), que gestiona una red de CIs en el ecosistema emprendedor de Santa Catarina, en Brasil. Se analizaron 1.055 publicaciones en las redes sociales digitales Facebook, Instagram y LinkedIn, complementadas con datos de la observación participante y las notas de la autora. La investigación reveló estrategias consistentes en la comunicación digital de los CIs. LinkedIn emergió como la plataforma prioritaria en ambos CIs, concentrando el mayor número de seguidores y reflejando el carácter profesional de los ecosistemas de innovación. Las categorías temáticas convergentes incluyeron innovación y emprendimiento, eventos y programas, comunidad y ecosistema, financiación e inversión, educación y capacitación, además de reconocimiento y premios. Los públicos prioritarios identificados fueron las comunidades específicas de cada CI (stakeholders y públicos de interés), seguidos por la comunidad en general y los emprendedores. El análisis del *performance* reveló dos dimensiones comunicativas distintas: “comunicación de la innovación” y “comunicación para la innovación”. El involucramiento resultó

significativo, sin embargo, se identificó un predominio de la comunicación informativa sobre la interactiva. Los equipos de comunicación demostraron estructuras multidisciplinares consolidadas, con profesionales cualificados que operaban a nivel estratégico, táctico y operativo. Ambos CIs mantienen políticas formalizadas mediante manuales de identidad (UPTEC) y marca (ACATE), implementando procesos estandarizados de briefing, producción y validación estratégica. Las similitudes identificadas incluyen estructuras comunicativas similares (Facebook, Instagram y LinkedIn), públicos objetivo coincidentes y objetivos comunicativos alineados, priorizando la difusión de eventos y el fortalecimiento comunitario. Las diferencias reflejan adaptaciones culturales específicas en el formato de las publicaciones y los elementos visuales. Los resultados confirmaron tres de las cinco hipótesis investigadas, lo que evidencia que los CIs desarrollan una comunicación estratégica alineada con sus ecosistemas, manteniendo una planificación sistemática y estructuras organizativas consolidadas. Aunque demuestran sólidas competencias para comunicar sobre innovación, persiste la oportunidad estratégica de transformar las redes sociales digitales en espacios de construcción colaborativa e innovación participativa.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Centros de Innovación; Redes sociales digitales; Ecosistemas de innovación; Innovación abierta

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I - A comunicação na Pós-Convergência Digital	13
1.1. Cenário de Convergência e Pós Convergência	13
1.2. Comunicação: Conceito em Constante Construção	22
1.3. Comunicação Organizacional	27
1.4. Comunicação nas Redes Sociais Digitais	30
1.5. Comunicação Organizacional Contemporânea	44
<i>1.5.1. Comunicação Organizacional nas Redes Sociais</i>	<i>50</i>
<i>1.5.2. Protagonistas da Comunicação Organizacional</i>	<i>53</i>
Capítulo II - A Dinâmica e a Organização da Inovação	57
2.1. Conceitos e Fundamentos da Inovação	58
2.2. Inovação Aberta	64
2.3. Modelos de Inovação	65
<i>2.3.1. Modelo das Hélices de Inovação</i>	<i>68</i>
2.4. Ecossistemas de Inovação	71
<i>2.4.1. Centros de Inovação</i>	<i>77</i>
2.5. Comunidades e Cultura da Inovação	79
2.6. Inovação no Brasil e em Portugal	82
<i>2.6.1. Ecossistema de Inovação em Portugal</i>	<i>83</i>
2.6.1.1. Ecossistema de Inovação em Porto	87

2.6.2. <i>Ecosistema de Inovação no Brasil</i>	88
2.6.2.1. <i>Ecosistema de Inovação em Florianópolis</i>	90
Capítulo III - Percurso Metodológico	95
3.1. Métodos e Técnicas deste Percurso	96
3.1.1. <i>Da Etnografia para a Netnografia</i>	96
3.1.2. <i>A Análise de Conteúdo</i>	103
3.1.3. <i>Um Método para Comparar</i>	106
3.2. Percurso metodológico desta tese	108
3.2.1. <i>Objetivos e hipóteses</i>	109
3.2.2. <i>Definição da Comunidade de Pesquisa</i>	110
3.2.3. <i>Procedimentos éticos para a pesquisa</i>	113
3.2.4. <i>Coleta de dados</i>	114
3.2.5. <i>Análise de Dados</i>	120
3.3.6. <i>Matriz de Comparação</i>	127
Capítulo IV - Análise da Atividade Comunicativa dos Centros de Inovação	129
4.1. Entrando no campo da Netnografia – <i>Entrée</i> cultural	129
4.1.1. <i>Centro de Inovação UPTEC</i>	133
4.1.2. <i>Centro de Inovação ACATE</i>	137
4.1.3. <i>Ausência das Redes Sociais TikTok e X</i>	141
4.2. Atividade Comunicativa nas Redes Sociais	141
4.2.1. <i>Atividade comunicativa no Centro de inovação UPTEC</i>	142
4.2.1.1. <i>Atividade comunicativa do UPTEC no Facebook</i>	145
4.2.1.2. <i>Atividade comunicativa do UPTEC no Instagram</i>	148
4.2.1.3. <i>Atividade comunicativa do UPTEC no LinkedIn</i>	151
4.2.2. <i>Atividade comunicativa no Centro de Inovação ACATE</i>	153
4.2.2.1. <i>Atividade Comunicativa no Centro de Inovação ACATE no Facebook</i>	155
4.2.2.2. <i>Atividade Comunicativa no Centro de Inovação ACATE no Instagram</i>	156
4.2.2.3. <i>Atividade Comunicativa no Centro de Inovação ACATE no LinkedIn</i>	157

Capítulo V – Performance da Comunicação Organizacional nos Centros de Inovação	161
5.1. Performance na Visão dos Protagonistas da Comunicação nos CIs	162
<i>5.1.1. Planejamento da Comunicação nos CIs</i>	162
<i>5.1.2. Responsáveis e Políticas da Comunicação</i>	171
5.2. Performance nas Publicações das redes sociais digitais dos CIs	178
<i>5.2.1. Comunidades colaborativas nas Redes Sociais Digitais</i>	179
<i>5.2.2. Aspectos Culturais da Comunicação nas Redes Sociais Digitais dos CIs</i>	185
<i>5.2.3. Contribuições das redes sociais dos CIs como Impulsionadora da Inovação</i>	185
Capítulo VI – Análise Comparativa da Comunicação nos Centros de Inovação de Portugal e do Brasil	203
6.1. Intenções no Planejamento da Comunicação nas redes sociais digitais	207
6.2. Comunidades de Inovação nas redes sociais digitais	218
6.3. Aspectos Culturais nas Redes Sociais Digitais	226
6.4. As Equipes que Protagonizam a Comunicação	250
6.5. Impulsionando a Inovação pelas Redes Sociais Digitais	257
Conclusões	262
Bibliografia	273
Apêndices	285
Apêndice A - Parecer Aprovado da Comissão de Ética e Pesquisa	286
Apêndice B - Concordância de Participação de Pesquisa UPTEC	291
Apêndice C - Concordância de Participação de Pesquisa ACATE	292
Apêndice D - Roteiro de Observação Participantes nos Centros de Inovação	293
Apêndice E - TCLE Assinados da UPTEC	294
Apêndice F - TCLE Assinados do Centro de Inovação ACATE	
Apêndice G - Construção das Categorias de AC	
Apêndice H - Dados Arquivais das Redes Sociais Digitais na UPTEC	
Apêndice I - Dados Arquivais das Redes Sociais Digitais na ACATE	
Apêndice J - Dados extraídos: Notas de Campo na Ferramenta Mural	
Apêndice K - Tabela de Emojis de Acordo com o UNICODE	
Apêndice L – Dados extraídos-Transcrição das entrevistas UPTEC	
Apêndice M - Dados extraídos-Transcrição das entrevistas ACATE	
Apêndice N - Categorias de Análise na ACATE	
Apêndice N - Categorias de Análise na ACATE	

Índice de Figuras

Figura 1 – Convergência segundo Negroponte	15
Figura 2 – Modelo de Comunicação Integrada	46
Figura 3 – Sequência de Concepções Históricas da Inovação	60
Figura 4 – Dimensões da Inovação com base em Kelley (2005)	63
Figura 5 – Modelo de Quintupla Hélice da Inovação	69
Figura 6 – Ecossistema da Inovação	73
Figura 7 – Tipologia dos Habitats de Inovação	76
Figura 8 – Cidades do Ecossistema de <i>Startups</i> em Portugal	85
Figura 9 – Centros e Interfaces Tecnológicos	86
Figura 10 – Mapeamento das Infraestruturas Tecnológicas	87
Figura 11 – Mapa Regional da Inovação no Brasil	89
Figura 12 – Habitats de Inovação no Estado de Santa Catarina, Brasil	90
Figura 13 – Centros de Inovação em Florianópolis	91
Figura 14 – Etapas da Pesquisa Netnográfica	98
Figura 15 – Movimentos da Netnografia	100
Figura 16 – Elementos das publicações	116
Figura 17 – Dados arquivais das redes sociais digitais	117
Figura 18 – Coleta de Dados nos Centros de Inovação	119
Figura 19 – Categorias para a AC	123
Figura 20 – Ambientes físicos UPTEC e ACATE	133
Figura 21 – Publicação do dia 12/11/2023 na rede social digital Facebook do UPTEC	146
Figura 22 – Publicação do dia 12/12/2023 na rede social digital Facebook do UPTEC	147

Figura 23 – Publicação do dia 19/12/2023 na rede social digital Facebook do UPTEC	148
Figura 24 – Publicação do dia 14/11/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC	149
Figura 25 – Publicação do dia 30/11/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC	150
Figura 26 – Publicação do dia 09/03/2023 na rede social digital Facebook da ACATE	156
Figura 27 – Publicação do dia 13/01/2023 na rede social digital Instagram da ACATE	157
Figura 28 – Publicação do dia 27/09/2023 na rede social digital LinkedIn da ACATE	158
Figura 29 – Publicação do dia 11/05/2023 na rede social digital Facebook do UPTEC	166
Figura 30 – Publicação do dia 26/07/2023 na rede social digital do Instagram da ACATE	168
Figura 31 – Quadro da plataforma <i>Asana</i>	171
Figura 32 – Tom de voz e palavras-chave do UPTEC	172
Figura 33 – Protagonistas da Comunicação no UPTEC	174
Figura 34 – Protagonistas da Comunicação na ACATE	174
Figura 35 – Exemplo de publicação com interação na ACATE	180
Figura 36 – Publicação do dia 26/08/2023 na rede social digital Instagram da ACATE	182
Figura 37 – Publicação no dia 18/08/2023 na rede social digital Instagram da ACATE	188
Figura 38 – Publicação no dia 04/09/2023 na rede social digital LinkedIn do UPTEC	190
Figura 39 – Nuvem de palavras com <i>Hashtags</i> mais usadas nos CIs pesquisados	193
Figura 40 – Publicação classificada como “para Inovação”	196
Figura 41 – Publicação classificada como “da Inovação”	196
Figura 42 – Publicação do dia 11/07/2023 na rede social Instagram da ACATE	198
Figura 43 – Visita ao CI organizada pela Equipe de Comunicação	199
Figura 44 – Evento <i>on-line</i> com organização do CI	200
Figura 45 – Comparação do público de interesse com os objetivos das Publicações	212
Figura 46 – Publicação no dia 02/04/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC	221
Figura 47 – Publicação no dia 21/01/2023 na rede social digital Instagram da ACATE	222
Figura 48 – Frequência de publicações no UPTEC	227

Figura 49 – Frequência de publicações na ACATE	230
Figura 50 – Parceiros que aparecem nas redes sociais digitais do UPTEC	234
Figura 51 – Parceiros que aparecem nas redes sociais digitais da ACATE	234
Figura 52 – Publicação no dia 03/05/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC	238
Figura 53 – Publicação no dia 03/05/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC	239
Figura 54 – Publicação no dia 23/08/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC	247
Figura 55 – Publicação no dia 03/04/2023 na rede social digital Instagram da ACATE	248
Figura 56 – Processo de produção de conteúdo para as redes sociais digitais	255
Figura 57 – Publicação no dia 23/01/2023 na rede social digital LinkedIn do UPTEC	260

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Número de usuários em redes sociais em relação à população mundial	39
Gráfico 2 – Redes sociais digitais mais utilizadas no mundo	40
Gráfico 3 – Número de Publicações UPTEC por mês	143
Gráfico 4 – Publicações e Reações no LinkedIn UPTEC	151
Gráfico 5 – Número de Publicações ACATE por Mês	154
Gráfico 6 – Públicos de interesse nas redes sociais digitais	209
Gráfico 7 – Comparação dos objetivos das publicações nos CIs	211
Gráfico 8 – Atores nas redes sociais dos CIs	215
Gráfico 9 – Relação entre objetivos, comunidade UPTEC e Habitat de Inovação	216
Gráfico 10 – Relação entre objetivos, comunidade ACATE e Habitat de Inovação	217
Gráfico 11 – Comparativo do formato de conteúdo nos CIs	232
Gráfico 12 – Comparativo das texto nas publicações nas redes sociais digitais	241

Índice de Quadros

Quadro 1 – O paradigma comunicacional	24
Quadro 2 – Precusores dos estudos de comunicação interna	29
Quadro 3 – Relação entre conceitos de redes sociais	33
Quadro 4 – Elementos das redes sociais	35
Quadro 5 – Dinâmica das redes sociais	36
Quadro 6 – Dimensões da Comunicação Organizacional	45
Quadro 7 – Metáforas da Comunicação Organizacional	47
Quadro 8 – Conceito de Inovação	59
Quadro 9 – Fundamentos e teorias baseados no Manual de Oslo	62
Quadro 10 – Classificação dos Modelos de Inovação	67
Quadro 11 – Modelo da Sêxtupla Hélice da Inovação	70
Quadro 12 – Conceitos de Ecossistemas de Inovação	72
Quadro 13 – Atores dos Ecossistemas de Inovação	74
Quadro 14 – O papel dos Centros de Inovação	78
Quadro 15 – Centros de Inovação na cidade do Porto-PT	87
Quadro 16 – Movimentos da Netnografia	101
Quadro 17 – Análise de Conteúdo Categorical	104
Quadro 18 – Percurso da Tese	108
Quadro 19 – Comunidades de CIs participantes da pesquisa	111
Quadro 20 – Centro de Inovação selecionado em Portugal	111
Quadro 21 – Centro de Inovação selecionado no Brasil	112
Quadro 22 – Redes Sociais Digitais dos Centros de Inovação	114
Quadro 23 – Exemplo de pré-classificações da AC	121
Quadro 24 – Categoria: Planejamento da Comunicação	124
Quadro 25 – Categoria: Comunidades Colaborativas	125
Quadro 26 – Categoria: Aspectos culturais e de Intensidade na Comunicação	125
Quadro 27 – Categoria: Políticas e Responsáveis pela comunicação	126

Quadro 28 – Categoria: Comunicação como impulsionadora de Inovação	126
Quadro 29 – Matriz para Análise Comparativa	127
Quadro 30 – <i>Websites</i> dos CIs pesquisados	130
Quadro 31 – Redes sociais digitais do CIs UPTEC	134
Quadro 32 – Dados UPTEC na rede social digital Facebook	134
Quadro 33 – Dados UPTEC na rede social digital Instagram	135
Quadro 34 – Dados UPTEC na rede social digital LinkedIn	136
Quadro 35 – Redes sociais digitais do Centro de Inovação ACATE	137
Quadro 36 – Dados ACATE na rede social digital Facebook	138
Quadro 37 – Dados ACATE na rede social digital Instagram	139
Quadro 38 – Dados ACATE na rede social digital LinkedIn	140
Quadro 39 – Temáticas presentes nas publicações das redes sociais do UPTEC	144
Quadro 40 – Publicações na rede social digital LinkedIn do UPTEC	152
Quadro 41 – Temáticas presentes nas publicações das redes sociais da ACATE	155
Quadro 42 – Público de interesse nas publicações dos CIs nas redes sociais digitais	164
Quadro 43 – Entendimento dos atores de inovação na pesquisa realizada	167
Quadro 44 – Aspectos de comunidade virtual relacionados aos CIs	185
Quadro 45 – Publicação e transcrição da rede social Instagram do UPTEC	184
Quadro 46 – Publicações com textos similares nas redes sociais do UPTEC	187
Quadro 47 – <i>Emojis</i> utilizados nas redes sociais digitais dos CIs pesquisados	190
Quadro 48 – Categorias para análise comparativa	204
Quadro 49 – Comparação da atividade comunicativa nos dois CIs	205
Quadro 50 – Comparação das temáticas identificadas	206
Quadro 51 – Publicação com o público comunidade UPTEC	209
Quadro 52 – Objetivos de publicação nas redes sociais digitais	212
Quadro 53 – Comparativo nas intenções do Planejamento da Comunicação dos CIs	217
Quadro 54 – Exemplos de comentários nas redes sociais digitais dos CIs	222
Quadro 55 – <i>Newsletters</i> dos Centro de Inovação no LinkedIn	223
Quadro 56 – Newsletters dos CIs no site	223
Quadro 57 – Quadro comparativo dos indicadores de comunidades de inovação	225
Quadro 58 – Publicações classificadas como similares no UPTEC	228

Quadro 59 – Publicações classificadas como idênticas na ACATE	230
Quadro 60 – Comparação no indicador frequência de publicação	230
Quadro 61 – <i>Emojis</i> utilizados nas redes sociais digitais dos CIs pesquisados	231
Quadro 62 – <i>Hastags</i> utilizadas nas redes sociais digitais dos CIs	241
Quadro 63 – Quíntupla Hélice nas publicações	243
Quadro 64 – Comunicação da/para comunicação	244
Quadro 65 – Comparação na categoria aspectos culturais nas redes sociais digitais	248
Quadro 66 – Políticas de comunicação nos Centros de Inovação	252
Quadro 67 – Origens das demandas para as redes sociais digitais da ACATE	255
Quadro 68 – Origens das demandas para as redes sociais digitais do UPTEC	255
Quadro 69 – Comparativo dos protagonistas da inovação	256
Quadro 70 – Publicações ACATE no Facebook	260

Índice de Tabelas

Tabela 1– Atividades da pesquisa realizadas nos CIs	115
Tabela 2– Atividades da Observação participante nos CIs	118

Lista de Abreviaturas, Siglas, Símbolos ou Acrônimos

UFP	Universidade Fernando Pessoa
UFPR	Universidade Federal do Paraná
<i>IA</i>	Inteligência Artificial
CI	Centro de Inovação
CI	Centros de Inovação
UPTEC	Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
AC	Análise de Conteúdo

Introdução

Esta pesquisa inicia em um incômodo pessoal, diante do conteúdo de publicações de redes sociais relacionadas ao empreendedorismo e à inovação, com um enfoque excessivamente otimista, que contrasta com a realidade dos processos de gestão e da constituição de novos negócios.

A experiência profissional como empreendedora na área de tecnologia e como docente de gestão e inovação permitiu à autora observar os avanços tecnológicos e suas dinâmicas sociais. O convívio constante em ecossistemas de inovação evidenciou a necessidade de compreender melhor a comunicação dos atores envolvidos nesses ambientes que fomentam o empreendedorismo e a inovação. Essa inquietação motivou a investigação sobre como os centros de inovação enquanto componentes desses ecossistemas, desenvolvem suas estratégias comunicativas nas redes sociais digitais.

Ao articular comunicação e inovação numa relação que se manifesta nas redes sociais digitais utilizadas para fomentar a inovação junto aos diversos públicos, este estudo assume características interdisciplinares¹.

Esta abordagem interdisciplinar justifica-se pela natureza multidisciplinar dos campos da comunicação e da inovação, que perpassam diversas áreas do conhecimento e estabelecem conexões transdisciplinares². Tal articulação dá origem a novas áreas de conhecimento e revela a complexidade inerente às múltiplas influências e possibilidades que emergem da relação entre comunicação e inovação.

Inicialmente é importante verificar como se compreende a inovação e a comunicação nesta tese. Para a inovação será considerada a perspectiva do Manual de Oslo (OCDE, 1997), que

¹ A interdisciplinaridade pode ser entendida como o “intercâmbio mútuo e integração recíproca entre várias ciências” (Piaget, 1981, p.52).

² A transdisciplinaridade é concepção que se traduz em não haver mais fronteiras entre as ciências, permitindo a integração global delas. (Piaget, 1981).

entende a inovação como um processo que incorpora a praticidade e a usabilidade de produtos e processos. Fundamentada na Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter (1911,1939), a inovação é observada como um processo de combinações de recursos existentes.

Trata-se, portanto, da inovação aberta, expressão cunhada por Chesbrough (2003), que pressupõe que o conhecimento útil para a inovação está amplamente distribuído, podendo ser identificado tanto interna quanto externamente nas organizações.

O objeto de estudo desta tese são os Centros de Inovação (CIs), espaços onde os atores da inovação se organizam em ecossistemas interligados que incluem universidades, centros de pesquisa, governos, investidores, empresas e a comunidade, articulados em espaços físicos ou virtuais.

Os CIs promovem a colaboração, a criatividade e a cocriação, abrigando empreendedores, representantes do poder público e institutos de pesquisa. Por meio de conexões e interações, esses centros fortalecem a cultura da inovação com a finalidade de criar produtos e serviços que solucionem problemas da sociedade.

A inovação constitui o alicerce da sociedade contemporânea, impulsionando transformações culturais e sociais por meio do uso massivo da tecnologia. Essa dinâmica molda uma sociedade em constante mudança, na qual a inovação estimula a economia mediante a abertura de novos mercados e o aumento da concorrência globalizada. Cabe ressaltar que o surgimento e aperfeiçoamento de técnicas e tecnologias afetam a sociedade mundial, conforme evidenciado na evolução desde a sociedade em rede de Castells (2000) até o conceito de pós-convergência³ de Ramirez (2021).

Neste estudo, o entendimento da comunicação fundamenta-se em Habermas (1989) a partir do conceito de mundo da vida (*Lebenswelt*) e do "agir comunicativo", tratado pelo autor como um processo fundamental na busca de consenso mútuo. Outros pesquisadores, como Sousa (2006), igualmente percebem a comunicação sob a perspectiva do processo e da atividade social.

³ Pós-convergência: conceito teórico que reconhece que a mídia digital transcendeu essa mera integração, infiltrando-se exponencialmente na experiência humana (Ramirez, 2021). A pós-convergência será discutida no Capítulo I desta tese.

Tratar a comunicação como um processo não significa simplificá-la como uma sequência linear de início-meio-fim. Pelo contrário, significa compreendê-la como um fenômeno que se retroalimenta das atividades sociais e assume uma dimensão multidisciplinar e complexa.

Na revisão realizada por Martino (2022), o autor apresenta três sentidos principais enquadrados na epistemologia da comunicação: "(1) como área de interface, às vezes quase se sobrepondo ao conjunto das Humanidades; (2) como campo definido pelos estudos de mídia, sua produção, mensagens e recepção; (3) como conceito de contornos pouco nítidos e de difícil delimitação" (Martino, 2022, p. 260).

A comunicação, neste estudo, é percebida no centro da sociedade contemporânea em razão de seu papel na formação e disseminação de significados e interpretações sociais, bem como de sua capacidade de moldar opiniões públicas e individuais. Observa-se essa centralidade também pela perspectiva de seu incremento na economia, influenciando mercados, práticas econômicas e rompendo fronteiras físicas e culturais (Martino, 2022).

Esta conjuntura reafirma que os ambientes dinâmicos da inovação, organizados em ecossistemas, apropriam-se da comunicação para ampliar suas estruturas organizacionais com características colaborativas, complexas e competitivas.

Tais ecossistemas alimentam, em seu entorno físico e virtual, comunidades vinculadas aos interesses da inovação, estabelecendo redes de interação que potencializam o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Caracterizada pela utilização estratégica da colaboração e do conhecimento, a inovação aberta origina, em comunidades de inovação, novos produtos ou serviços concebidos para resolver problemas da sociedade (Chesbrough, 2003). Por meio de técnicas específicas nos Centros de Inovação (CIs), são idealizadas soluções, criados protótipos e pesquisadas as melhores estratégias de mercado para cada produto ou serviço.

Na inovação aberta, as interações com agentes externos e públicos auxiliam nas trocas de conhecimentos que reforçam vínculos sociais, conferindo valor estratégico à inovação (Franciscato & Gonçalves, 2021).

Grohmann (2020) acrescenta a comunicação como componente central na circulação do capital no contexto das redes e plataformas contemporâneas, reforçando a importância das atividades comunicativas nos ecossistemas de inovação. Esta perspectiva alinha-se com a de

Martins (2015), ao evidenciar a relevância de considerar os processos produtivos polivalentes e o caráter multiplataforma da narrativa contemporânea.

Os ambientes de inovação adquirem crescente notoriedade econômica e social, tornando a integração entre comunicação e inovação necessária para produzir os resultados almejados e superar resistências organizacionais. Essa integração contribui para a sobrevivência e o sucesso das empresas em um ambiente de negócios dinâmico.

No contexto da inovação, a comunicação organizacional demanda uma abordagem crítica, humana e relacional que valorize a complexidade dos processos comunicacionais. Esta abordagem promove a integração entre tecnologia, gestão e comunicação, buscando equilibrar demandas técnicas e econômicas com dimensões humanas e políticas, favorecendo o diálogo, a interação e a produção de sentidos em contextos organizacionais (Oliveira e Generoso, 2024).

Exige-se das equipes responsáveis pela comunicação organizacional ou institucional uma consciência comunicativa desenvolvida por meio de uma cultura organizacional que privilegie ambientes de transparência, confiança e estímulo à cooperação (Kunsch, 2009). O ambiente comunicacional e interativo da internet consolidou-se como espaço privilegiado para a construção da cultura digital nas redes sociais digitais. Dessa forma, os CIs utilizam as redes sociais digitais para manter a interação e a comunicação organizacional entre os diversos atores dos ecossistemas de inovação.

Nesta tese, a comunicação para a inovação é observada nas redes sociais digitais de dois CIs localizados em Portugal e no Brasil, cujas equipes responsáveis pela comunicação organizacional reforçam os propósitos e objetivos dos centros de inovação junto aos diversos atores do ecossistema de inovação.

Essas equipes de comunicação são responsáveis pela produção e disseminação de conteúdos e pela gestão das redes sociais digitais, o que suscita a questão central desta pesquisa: Como os Centros de Inovação comunicam de/para a inovação em redes sociais digitais?

Diante da questão de pesquisa identificada, foi proposto como objetivo geral: Descrever e avaliar, comparativamente, a performance comunicativa de Centros de Inovação em Portugal e Brasil, nas cidades do Porto-PT e Florianópolis-BR.

Este estudo apresenta cinco objetivos específicos: 1) observar a atividade comunicativa da/para a inovação dos CIs nas redes sociais digitais, considerando os diferentes atores e

públicos envolvidos; 2) conhecer a contribuição da comunicação em redes sociais digitais para a proposta de valor dos CIs; 3) determinar a reação dos seguidores dos CIs, avaliando se essa comunicação consegue reunir comunidades colaborativas; 4) explicitar quem são os protagonistas da comunicação da/para a inovação nos CIs, nos níveis estratégico, tático e operacional, e esclarecer qual é o seu papel e as suas funções; e, finalmente, 5) comparar a realidade das equipas de comunicação da/para a inovação nos CIs em Portugal e no Brasil, verificando pontos de identificação e diferenciação.

Diante da complexidade dos campos multidisciplinares da inovação e da comunicação, buscou-se o melhor caminho metodológico, partindo do problema de pesquisa, diante do qual foram admitidas as seguintes hipóteses que serão validadas ou refutadas diante da análise dos resultados deste estudo:

H1 – ao comunicar em suas redes sociais digitais, os CIs realizam um planeamento que está alinhado com os interesses e objetivos dos atores do ecossistema;

H2 – por meio do uso das redes sociais digitais, os CIs criam comunidades colaborativas, estabelecendo relações que fomentam a interação, a criatividade e a cocriação entre os atores do ecossistema, criando cultura inovadora e empreendedora;

H3 – o uso das redes sociais digitais nos CIs apresenta diferenças entre a intensidade e o direcionamento das publicações e interações entre Portugal e Brasil; e

H4 – os CIs têm políticas próprias para a comunicação, bem como pessoas responsáveis pela articulação da comunicação organizacional.

H5 – em um cenário de pós-convergência, é possível que a comunicação impulse a inovação, permitindo que desta relação nasça uma nova inovação.

Para a definição dos métodos e práticas neste estudo, consideraram-se as dimensões dos fenômenos da comunicação e da inovação, bem como os ambientes digitais característicos da pós-convergência.

Com abordagem qualitativa e natureza descritiva, o percurso metodológico desta tese articula três métodos complementares: a netnografia (Kozinets, 2014), a análise de conteúdo (Bardin, 2016) e o método comparativo (Fachin, 2017). Foram respeitadas as etapas de cada método para garantir a compreensão adequada do fenômeno pesquisado.

Originada na antropologia, a netnografia tem se consolidado em outras áreas do conhecimento, especialmente para estudos em ambientes digitais. Este método é particularmente adequado para investigar comunidades *on-line*, como as comunidades de inovação que se formam em torno dos ecossistemas de inovação. Essas comunidades utilizam as redes sociais digitais para interagir e se fortalecer (Kozinets, 2014).

Conforme propõe Kozinets (2014), a primeira etapa requer a definição do problema de pesquisa e a delimitação dos objetivos e hipóteses.

Na segunda fase, que compreende a identificação e a seleção da comunidade, decidiu-se selecionar os CIs ligados às seguintes organizações: o Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC), na cidade do Porto, Portugal, e a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.⁴

O UPTEC reúne a academia, as empresas, a administração pública e a sociedade, para aplicar conhecimento na investigação e criar valor e relevância social. A ACATE promove negócios e troca de ideias e experiências entre profissionais. Os dois CIs permitiram e formalizaram o acesso à coleta de dados, por meio da assinatura da declaração de concordância de coparticipação que consta no protocolo de pesquisa aprovado pelo Comitê de ética da Universidade Federal do Paraná (UFPR), conforme parecer n.º 6.559.619.

A terceira etapa contemplou a coleta de dados (Kozinets, 2014). O autor menciona que, nessa fase do método, os dados podem ser arquivais, nos quais o pesquisador copia as postagens *on-line*. Esses dados foram coletados com base nas publicações nas redes sociais digitais do UPTEC e da ACATE (Facebook, Instagram, LinkedIn), sendo identificadas conforme as categorias definidas ao longo do estudo.

Os dados coletados incluem os seguintes elementos: 1) publicações nas redes sociais digitais, ocorridas durante o ano de 2023 (de janeiro a dezembro), considerado o período de retomada das atividades de inovação após a pandemia de Covid-19; 2) dados adquiridos por meio de interação pessoal da pesquisadora no campo, via observação participante envolvendo colaboradores das equipes de comunicação; e 3) notas de campo da pesquisadora realizadas durante a observação participante no campo.

⁴ Nesta tese, quando formos citar as organizações que abrigam os CIs, usaremos o gênero masculino para UPTEC (pois é denominado “parque”) e o gênero feminino para ACATE (já que se trata de uma “associação”). No entanto, ao se referir aos próprios CIs, será utilizado o gênero masculino (por serem categorizados como Centros de Inovação).

Diante da variedade de dados coletados, como publicações, imagens, textos e transcrição, Kozinets (2019) propõe a compilação, a codificação, a combinação, a contagem e a elaboração para a análise de dados na netnografia. Conforme o referido autor, quando necessário, é possível buscar a complementação teórica para melhor análise dos dados, neste sentido optou pela utilização da AC de Bardin (2016).

As categorias para análise emergiram do conjunto de dados encontrados nos CIs por intermédio da análise de conteúdo indutiva, em que foram identificados os principais temas de publicação.

Já a análise de conteúdo dedutiva, que considerou os objetivos e hipóteses para esta tese, resultou nas seguintes categorias para a análise dos dados: planejamento da comunicação; aspectos culturais e de intensidade na comunicação; comunidades colaborativas; políticas e responsabilidades pela comunicação; e comunicação como impulsionadora de inovação, que serão explicadas a partir do Capítulo IV.

Para dar conta do caráter comparativo desta tese, buscou-se o método comparativo para analisar as semelhanças e as diferenças com base nas categorias da AC.

Para caracterizar uma netnografia de qualidade, Kozinets (2014) estabelece critérios como coerência, rigor, conhecimento, ancoramento, inovação, ressonância, verossimilhança, reflexividade, práxis e mistura. Tais critérios foram analisados no final do estudo, diante dos resultados e análises conforme o autor orienta para o método da netnografia.

Esta pesquisa foi conduzida seguindo os preceitos éticos de Kozinets (2014) para investigações em ambientes digitais. Inicialmente, identificaram-se a pesquisadora e os objetivos do estudo junto aos gestores dos CIs participantes, obtendo-se as devidas permissões. Considerando as redes sociais digitais, a coleta focou exclusivamente em conteúdos de acesso público. Durante o tratamento dos dados, adotaram-se medidas para evitar prejuízos aos membros das comunidades digitais, incluindo confidencialidade e anonimização quando necessário. Os documentos de autorização e os termos de consentimento estão disponíveis no Apêndice A, B e C.

Esta pesquisa se justifica pelo próprio contexto desses CIs, considerando que os ambientes de inovação adquirem importância mundial com investimentos em processos, tecnologias e pessoas. Por meio da inovação, os países buscam ampliar a empregabilidade e o desenvolvimento de novos negócios para seus cidadãos.

A inovação organizada em ecossistemas, com a comunicação servindo como alinhamento estratégico entre os atores, permite a interação em comunidades alinhadas em interesses e propósitos, consolidando a importância da inovação para o desenvolvimento de muitos setores, inclusive o econômico.

A relevância econômica e social dos ambientes de inovação, combinada com a necessidade de compreender as dinâmicas comunicativas em plataformas digitais, confere importância a este estudo. Investigar a comunicação organizacional em CIs é fundamental para entender como essas instituições constroem narrativas estratégicas, engajam *stakeholders* e públicos de interesse⁵, legitimando seu papel no ecossistema de inovação por meio das redes sociais digitais.

Ademais, a análise das práticas comunicativas digitais desses centros de inovação contribui para o avanço teórico na comunicação organizacional e oferece avanços para otimização das estratégias comunicacionais em contextos de inovação.

A originalidade deste estudo reside na escassez de pesquisas acadêmicas que investiguem especificamente a comunicação organizacional em ambientes de inovação. Embora existam trabalhos que exploram formas e possibilidades inovadoras em diversos contextos, há uma lacuna teórica no que se refere às práticas comunicativas específicas dos ambientes de inovação em plataformas digitais.

Diante dos fenômenos da comunicação e da inovação, considerados interdisciplinares, transdisciplinares e complexos, este estudo pode contribuir para pesquisas em áreas das ciências sociais aplicadas como economia, gestão da informação, gestão estratégica da comunicação, gestão comercial, inovação, modelos de negócios, marketing e comportamento *on-line*.

Este estudo visa, ainda, contribuir para a continuidade das pesquisas nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação e Ciências da Comunicação, avançando em propostas de utilização estratégica da comunicação organizacional em redes sociais digitais, no contexto pós-convergência.

⁵ Embora ambos os termos se refiram a grupos que interagem com a organização, será adotado o entendimento de França (2008) de que o conceito de *stakeholder* é estratégico e engloba todos aqueles que têm algum tipo de interesse ou são afetados pela empresa. Enquanto o termo “públicos de interesse” é utilizado para categorizar diferentes tipos de relações organizacionais, mais especificamente são aqueles com quem a empresa decide-se comunicar e se engajar para alcançar seus objetivos.

Esta tese está dividida em seis capítulos, cuja organização e conteúdo serão relacionados na sequência. O primeiro capítulo explora o contexto de convergência e pós-convergência, centrando-se no papel da comunicação como campo multidisciplinar, percorrendo a evolução até o contexto contemporâneo. Examina o papel central da comunicação organizacional nos ecossistemas de inovação contemporâneos, diante da evolução do uso da Internet e das redes sociais digitais nos ambientes organizacionais. O capítulo identifica práticas consolidadas no campo e abordagens contemporâneas. Apresenta ainda análises de pesquisas relevantes sobre a influência das redes sociais digitais e os desafios comunicacionais em ambientes complexos e inovadores.

O segundo capítulo descreve os cenários da inovação, detalha sua dinâmica e organização e analisa os modelos, até chegar aos ecossistemas de inovação, estruturados com base em propósitos alinhados às propostas de valor dos habitats e dos CIs. O capítulo também aborda a apresentação de dados e *rankings* mundiais dos ecossistemas de inovação, demonstrando como funcionam os ecossistemas de Portugal e Brasil em contexto global.

O terceiro capítulo descreve e justifica os métodos utilizados no percurso metodológico planejado para alcançar os objetivos deste estudo e a validação de suas hipóteses, detalhando as fontes da coleta de dados e questões de aplicação ética. A coleta de dados arquivais, extraídos e notas de campo da pesquisadora, foram submetidos à compilação, codificação, combinação dos dados coletados, gerando dois conjuntos distintos de dados: um referente ao UPTEC e o outro a ACATE. Ambos foram submetidos à AC (Bardin, 2016), conforme sugestão de Kozinets (2019), uma vez que a AC complementa as contingências específicas da pesquisa netnográfica.

O quarto capítulo se destina à apresentação da atividade comunicativa dos CIs nas redes sociais digitais. Inicia com a *entrée* cultural, na sequência é apresentada a atividade comunicativa e a análise de conteúdo temática dos dois CIs nas redes sociais digitais.

O quinto capítulo aprofunda a análise da performance da comunicação organizacional nos CIs, utilizando dados coletados por meio da observação participante *on-line* e *off-line* e das notas de campo da pesquisadora. A análise da performance foi desenvolvida mediante análise de conteúdo categorial, organizada em cinco categorias principais: 1) planejamento da comunicação; 2) políticas e responsabilidades das equipes; 3) comunidades colaborativas; 4) aspectos culturais e de intensidade na comunicação nas redes sociais digitais; e 5) comunicação como impulsionadora da inovação.

As duas primeiras categorias permitiram verificar a atuação das equipes responsáveis pelas atividades comunicacionais nos CIs. As demais categorias possibilitaram investigar a eficiência das publicações nas redes sociais digitais e a performance geral da comunicação organizacional dos CIs estudados.

No sexto e último capítulo, são apresentadas as semelhanças e diferenças na comunicação organizacional dos CIs pesquisados, diante do método comparativo que busca investigar e explicar fenômenos, com base em suas semelhanças e diferenças, por meio da análise de dados concretos e da dedução de elementos constantes, abstratos e gerais (Ragin, 2014). Para isso, a comparação utilizou as categorias resultantes da AC: 1) planejamento da comunicação; 2) comunidades colaborativas; 3) aspectos culturais e de intensidade na comunicação; 4) políticas e responsabilidades comunicação; e 5) comunicação como impulsionadora de inovação.

Na conclusão deste estudo, são retomados o objetivo geral e objetivos específicos na tentativa de validar ou refutar as hipóteses elencadas no início desta pesquisa. Também fazem parte dos ritos conclusivos da netnografia (Kozinets, 2019) a análise de critérios de qualidade estabelecidos pelo autor e a validação dos dados com as equipes pesquisadas.

No contexto da pós-convergência, a Internet deixou de ser meramente um local para se tornar um ambiente comunicacional integrado. Esta transformação sugere que os CIs podem desenvolver estratégias específicas para engajar seus públicos nas redes sociais digitais, assumindo um papel estratégico na construção de ecossistemas colaborativos. Nessa perspectiva, espera-se que a comunicação assuma relevância central nas plataformas digitais, configurando-se como possível mediadora dos processos de inovação.

A originalidade científica desta investigação manifesta-se na abordagem comparativa internacional, aplicada especificamente à comunicação digital de CIs, área com escassa literatura acadêmica especializada.

As descobertas desta investigação possuem relevância social significativa ao demonstrar como os CIs podem potencializar o desenvolvimento econômico regional, por meio de suas estratégias comunicacionais.

Do ponto de vista metodológico, a integração da abordagem netnográfica com análise de conteúdo categorial e método comparativo internacional estabelece um percurso inovador para investigação da comunicação digital em ambientes de inovação.

Embora esta investigação não tenha a pretensão de esgotar o tema, estabelece bases sólidas para futuras pesquisas sobre comunicação organizacional em contextos de inovação, contribuindo para o avanço teórico-prático do campo das ciências da comunicação.

Capítulo I — A comunicação na Pós-Convergência Digital

A contemporaneidade é uma singular relação com o próprio tempo, que adere a este e, ao mesmo tempo, dele toma distâncias; mais precisamente, essa é a relação com o tempo que a este adere através de uma dissociação e um anacronismo. Aqueles que coincidem muito plenamente com a época, que em todos os aspectos a esta aderem perfeitamente, não são contemporâneos porque, exatamente por isso, não conseguem vê-la, não podem manter fixo o olhar sobre ela (AGAMBEN, 2009, p.59).

Este capítulo inicial reflete sobre o cenário de convergência (Jenkins, 2009) e pós-convergência (Ramirez, 2021), reafirmando a centralidade da comunicação e reconhecendo a influência das redes sociais digitais. E finaliza com a comunicação organizacional em ambientes digitais e complexos apoiando-se nas contribuições de autores como Kunsch (2009, 2018), Saad Correa (2016), Kozinets (2019) e Karhawi e Terra (2021).

1.1. Cenário de Convergência e Pós-Convergência

Esta seção propõe-se a apresentar conceitos e definições que visam compreender os fenômenos contemporâneos que servem de contexto para este estudo. A contemporaneidade será examinada englobando o presente e o futuro, com base nas diversas conceptualizações teóricas desenvolvidas ao longo do século XX e no início do século XXI.

A contemporaneidade indica uma coincidência no tempo, conforme sugere Niglio (2020). Trata-se da simultaneidade de uma ação, a ocorrência de mais acontecimentos no mesmo momento presente, como propôs a epígrafe deste capítulo. Assume-se inicialmente que, no contexto atual, a comunicação e a tecnologia apresentam-se no centro da sociedade, atravessando e sendo atravessadas pelo próprio fenômeno da contemporaneidade. Além disso, são incrementadas pelas interpretações, complexidade e aplicação em diferentes campos, como propõe Cox (2019).

Constantemente, surgem termos para definir o contexto contemporâneo em que a sociedade se encontra. Já na década de 60, McLuhan estava convencido de que as mídias definem o ambiente do homem e da sociedade, afetando todos os aspectos da vida. Para o autor, o mundo se tornaria uma aldeia, na qual todos poderiam falar com todos, desenvolvendo o conceito de Aldeia Global (McLuhan, 1969).

O termo Aldeia Global (McLuhan, 1969) foi utilizado para caracterizar a contemporaneidade. Contudo, Vinicius Pereira (2011), professor da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), estudioso do autor no Brasil, destaca que McLuhan se referia a uma realidade de pequena escala, semelhante a uma vila, onde rumores e fofocas se propagavam rapidamente entre toda a população, onde existiam meios como cinema, televisão e rádio, mas não incluía a Internet, que na época não estava disponível à sociedade.

Quando Levy (1999) apresentou os conceitos de ciberespaço e a cibercultura, o entendimento da atualidade começou a ser reconhecido. Para o autor, o ciberespaço refere-se à rede, como meio de comunicação, enquanto a cibercultura engloba as práticas e atitudes desenvolvidas dentro desse ambiente digital. O autor reconhece que no ambiente digital, para além das tecnologias usadas, são consideradas a formação de uma cultura digital que surge das relações e das interações, iniciando uma aproximação com a convergência.

Entre os termos usados ao se referir à contemporaneidade está a sociedade da informação, introduzida por Bell (1973) para descrever a era pós-industrial, marcada pela preponderância da informação, conhecimento e tecnologia, sendo consolidado por Masuda (1980), que descreveu uma sociedade na qual a informação é o principal recurso.

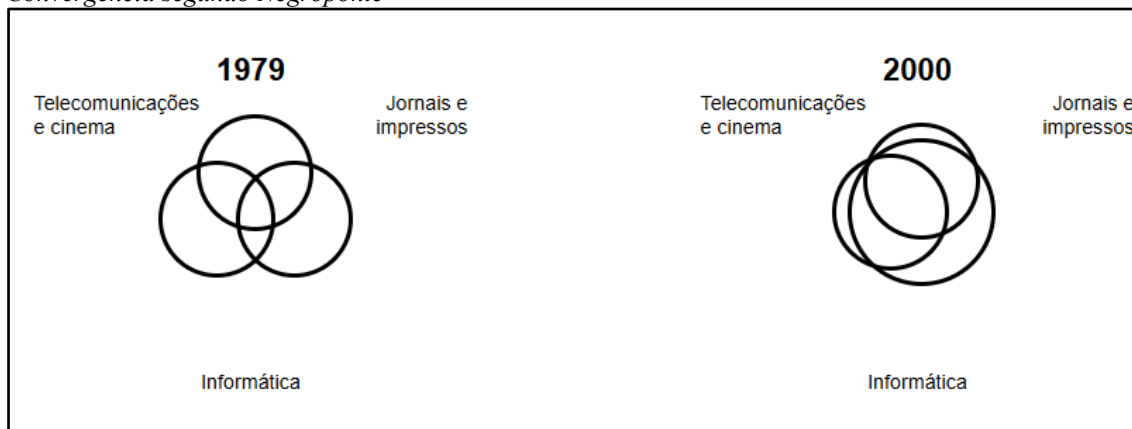
Castells (1999) também contribuiu para a popularização do termo sociedade da informação e acabou cunhando complementarmente o termo “sociedade em rede”, cuja abordagem destaca a centralidade da informação e as conexões globais possibilitadas pela tecnologia que interliga pessoas e instituições, ampliando tanto oportunidades quanto desigualdades. Mais tarde, o autor complementou que uma sociedade em rede é aquela ativada pelas tecnologias digitais e codificada pela cultura. Essas redes digitais, por sua capacidade de se autoconfigurarem sem considerar limites territoriais, são redes digitais globais (Castells, 2013).

Os fenômenos de convergência e pós-convergência constituem o *background* contextual desta análise para a compreensão da contemporaneidade, visto que influenciam diretamente as dinâmicas sociais e comunicacionais atuais. Embora seja possível examinar a

convergência sob perspectivas tecnológica, econômica, social e cultural, este estudo privilegia a análise dos aspectos digitais e culturais desse processo.

Em revisão histórica, Negroponte (1978) é reconhecido como um dos primeiros estudiosos a aplicar o conceito de convergência às mídias digitais, estabelecendo bases teóricas fundamentais para a compreensão desse fenômeno.

Figura 1
Convergência segundo Negroponte



Nota: Fidler (1997, p.25)

O esquema apresentado por Negroponte (1978) utilizava o termo convergência para apresentar o aumento da intersecção entre os três principais ramos da comunicação e informação entre os anos de 1979 e 2000, quando a convergência desses meios tornar-se-ia uma realidade, diante da junção das indústrias de radiodifusão, cinema, informática, impressão e publicação, conforme figura 1.

Para Williams (2016), são duas dimensões a serem analisadas. A primeira é a dimensão técnica dos meios, no sentido do determinismo tecnológico, pela amplitude de possibilidades e dos cuidados necessários à tecnologia. E uma segunda é explorada por Giddens (2002), que discute a convergência cultural e econômica diante da globalização e modernização. Jenkins (2009) também destaca que as transformações culturais, sociais e tecnológicas estabelecem uma relação contínua dos conteúdos em diferentes plataformas de mídias, contando com a colaboração dos mercados midiáticos e o comportamento dos indivíduos em contextos diversos.

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre vastos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. A convergência

representa uma transformação cultural, à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos (Jenkins, 2009, p. 29).

A convergência tecnológica intersecta-se com a convergência midiática em um processo que transforma os hábitos de consumo de mídia dos usuários. Quando os usuários migram dos meios tradicionais – como rádio e televisão – para a internet, eles passam a considerar simultaneamente o conteúdo e o suporte midiático em suas escolhas comunicativas. Esse fenômeno evidencia como a tecnologia digital reconfigura as práticas de comunicação e consumo de mídia (Jenkins, 2009; Castells, 2015). Canavilhas (2012) observa que a convergência é um fenômeno transversal que afeta o conteúdo, a distribuição de notícias e o consumo de informação. Já Quadros e Saad (2024) compreendem a convergência como a tendência de direcionamento para um ponto comum ou como a integração de diferentes mídias em um único ambiente digital.

Segundo Jenkins (2009), a convergência midiática constitui o fluxo de conteúdos por meio de múltiplas plataformas, mediado por processos de colaboração e cooperação entre usuários, fenômeno que se manifesta especialmente nas redes sociais digitais.

Os ambientes de inovação analisados neste estudo buscam, por meio dessa dinâmica colaborativa, desenvolver seus propósitos institucionais. A interação constante nesses ambientes propicia o surgimento de conhecimento compartilhado entre seus diversos atores.

Nessa perspectiva, Lévy (1999) argumenta que tais conhecimentos coletivos originam uma inteligência coletiva, emergente de ambientes que favorecem o compartilhamento e a conexão entre diferentes mídias, criando assim um ecossistema comunicacional integrado.

Esse meio culturalmente convergente, no qual os indivíduos se envolvem ativamente na criação e no compartilhamento de conteúdo, é reconhecido por Jenkins (2016) como cultura participativa. As pessoas deixam de ser consumidores passivos nesse ambiente, que promove um senso de pertencimento e encoraja vozes diversas, permitindo uma troca mais rica de ideias e criatividade em rede.

Diante da consolidação de fenômenos como convergência midiática, inteligência coletiva e cultura participativa, Jenkins e Jie (2024) desenvolve uma reflexão crítica sobre a conexão entre cultura participativa e política participativa. O autor argumenta que os recursos

inerentes à cultura participativa podem efetivamente mobilizar indivíduos e grupos para o engajamento político e o fomento de práticas democráticas.

Nessa perspectiva, Jenkins(2016) enfatiza a importância do governo e das instituições educacionais na promoção de um “ambiente ideal para a propagabilidade”. Tal ambiente seria caracterizado pelo acesso público à produção cultural, pela resolução colaborativa de problemas, pela alfabetização midiática e pela transformação das vozes individuais em influência concreta sobre decisões coletivas.

Neste cenário de incertezas, oportunidades e ameaças, surge o conceito de pós-convergência digital. Embora ainda não seja um termo amplamente explorado academicamente, começam a surgir as primeiras apropriações.

Nash e Clemens (2010), por exemplo, argumentam que o conceito de pós-convergência reconhece e incorpora o estágio anterior ao destacar etimologicamente o prefixo que denota superação da convergência tradicional. Dessa forma, os autores demonstram que a pós-convergência midiática pode ser compreendida como o momento em que determinado meio já absorveu e integrou completamente as características e funções de mídias precedentes, transcendendo a mera justaposição tecnológica.

Nessa perspectiva, quando a convergência midiática supera a simples reprodução de conteúdos, abrangendo experiências comunicacionais integradas, observa-se um fenômeno no qual as fronteiras entre ambientes digitais e físicos se diluem progressivamente. Nesse contexto, a pós-convergência manifesta-se de forma contínua e ubíqua, dificultando cada vez mais o estabelecimento de distinções claras entre momentos de interação *on-line* e *off-line*, configurando uma experiência comunicacional híbrida e integrada.

Complementarmente, Ramirez (2021) reconhece que a pós-convergência representa uma projeção do futuro midiático, na qual tecnologias digitais evoluídas redefinirão completamente as formas de interação humana com a informação e a comunicação, demandando, conseqüentemente, novas metodologias e arcabouços teóricos para sua adequada compreensão e análise.

O autor defende que as teorias tradicionais de convergência midiática são insuficientes para examinar o estado atual e futuro dos fenômenos midiáticos. Ele enfatiza a necessidade de considerar a pós-convergência como realização teórica, que pressupõe que os meios digitais

progridam para uma “digitalização da vida”, incluindo hipermediação⁶, biodigitalidade⁷, hiperconexão⁸ e hipersimulação⁹ (Ramirez, 2021).

A pós-convergência emerge em um cenário caracterizado pelos nativos digitais¹⁰— indivíduos que nasceram imersos na convergência midiática e desenvolveram competências tecnológicas intuitivamente. Nesse contexto, a onipresença da tecnologia e seus impactos deixam de constituir o foco principal das discussões. Em contrapartida, a ênfase desloca-se para as possibilidades de criação e desenvolvimento de soluções tecnológicas que sejam pertinentes à realidade desses usuários, influenciando diversos setores e práticas sociais contemporâneas.

Na comunicação, a pós-convergência na comunicação constitui uma evolução conceitual que transcende a convergência midiática tradicional, inicialmente caracterizada pela integração de distintas tecnologias e plataformas comunicacionais. Segundo Ramirez (2021), essa transformação paradigmática é impulsionada pela naturalização dos meios digitais na vida cotidiana, os quais reconfiguraram substancialmente as formas de experiência comunicacional e os padrões de interação social contemporâneos.

No contexto jornalístico, Quadros e Saad (2024) apresentam quatro aspectos de ressignificação que dialogam com os conceitos propostos por Ramirez (2021) sobre pós-convergência. Segundo as autoras, esses pontos de transformação, embora analisados no jornalismo, aplicam-se igualmente a outros campos comunicacionais.

O primeiro aspecto refere-se ao predomínio das plataformas digitais, que impõem, por meio de seus algoritmos, uma lógica de mediação particular. Tanto no jornalismo quanto em outros campos, esses algoritmos permanecem obscuros e podem priorizar interesses comerciais, econômicos ou mesmo influenciar o direcionamento da opinião pública.

⁶ Hipermediação: Capacidade de acessar a realidade e os acontecimentos por meio do suporte semântico dos sistemas digitais. (Ramirez, 2021)

⁷ Biodigitalidade: Possibilidade de conexão de humanos-dispositivos; virtualidade contínua. (Ramirez, 2021)

⁸ Hiperconexão: Ubiquidade de pontos de acesso à rede, como corpo, dispositivos, objetos etc. (Ramirez, 2021)

⁹ Hipersimulação: Expressões de realidade virtual, realidade aumentada, mundos virtuais. (Ramirez, 2021)

¹⁰ Nativos digitais: termo cunhado por Marc Prensky (2001) para designar indivíduos que cresceram imersos no ambiente tecnológico digital, caracterizando-se como "falantes nativos" da linguagem de computadores, videogames e Internet. Esses indivíduos desenvolveram formas distintas de processar informações, privilegiando o acesso rápido, o processamento paralelo e a conectividade em rede como elementos naturais de sua experiência cognitiva e social.

Diante dessa hegemonia das plataformas, emerge o segundo aspecto: a transformação da linguagem comunicacional, caracterizada pela predominância atual de recursos audiovisuais que se estruturam com menor duração temporal e redução de conteúdo textual.

As autoras ainda consideram os múltiplos discursos de desconstrução – terceiro aspecto identificado – resultantes da descaracterização das redações jornalísticas e dos novos processos de produção noticiosa. Tais transformações acabam permitindo a proliferação de profissionais que adotam práticas inadequadas no tratamento das fontes, priorizando exclusivamente a conquista de engajamento digital.

Por fim, o quarto aspecto levantado pelas pesquisadoras refere-se às crises sistêmicas, polarizações e desinformação, que emergem como preocupações centrais em diversos setores, ressignificando estruturas sociais contemporâneas (Quadros & Saad, 2024).

Os quatro pontos de ressignificação da convergência, apresentados por Quadros e Saad (2024), reforçam que a pós-convergência não se refere a um período cronologicamente posterior à convergência, mas sim às novas possibilidades comunicacionais que emergem diante de tecnologias como Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), Realidade Virtual e Aumentada, e Computação Quântica.

Embora a elaboração de prognósticos seja especulativa por natureza, observa-se que, historicamente, a introdução de novas tecnologias tem catalisado processos de evolução e adaptação social. O desenvolvimento de tecnologias imersivas, tanto no cenário atual quanto em projeções futuras, apresenta potencial para transformar paradigmas comunicacionais e relacionais da sociedade contemporânea.

Esse fenômeno gera um novo contexto sociocultural, fundamentado no que pode ser denominado cultura pós-convergência midiática. Tal configuração implica não somente oportunidades de avanço social, mas também desafios e riscos inerentes à transformação tecnológica.

Embora essa discussão mais ampla não constitua objetivo central deste estudo, é necessário reconhecer que os processos de convergência e pós-convergência midiática apresentam natureza ambivalente: os mesmos fenômenos capazes de promover avanços significativos podem simultaneamente gerar vulnerabilidades sociais.

Castells (2016) destaca que o poder histórico da comunicação reside, essencialmente, na sua capacidade de transformar as relações sociais por meio da tecnologia da informação. Nessa

perspectiva, Williams (2016) alerta para os perigos tanto do determinismo tecnológico quanto da visão instrumental que reduz a tecnologia a mero instrumento direcionado a objetivos específicos, argumentando pela necessidade de compreender a tecnologia como processo social complexo.

[...] as novas tecnologias são descobertas por um processo essencialmente interno de pesquisa e desenvolvimento, que define as condições para a mudança social e o progresso. O progresso, em particular, é a história dessas invenções que ‘criaram o mundo moderno’. Os efeitos das tecnologias, diretos ou indiretos, previstos ou imprevisíveis, seriam o resto da história. A máquina a vapor, o automóvel, a televisão e a bomba atômica constituíram o homem moderno e a condição moderna. (Williams, 2016, p. 26).

Segundo Williams (2016), as mudanças tecnológicas são invariavelmente permeadas por relações de poder, atendendo aos interesses e objetivos de corporações, governos, indivíduos e grupos sociais específicos.

Complementarmente, Castells (2021) argumenta que, no contexto da convergência midiática, o poder manifesta-se principalmente por meio da capacidade de controlar a informação. Essa dinâmica de controle informacional opera tanto ao nível macro – exemplificado pelo poder exercido pelo Estado e pelas empresas midiáticas – quanto ao nível micro, como demonstrado pela atuação dos movimentos sociais contemporâneos.

As preocupações relacionadas à insegurança digital, manipulação de dados e desinformação intensificaram-se significativamente no debate acadêmico e público contemporâneo. Essas questões adquirem particular relevância ao considerarmos que, embora a convergência tecnológica se manifeste em dimensões técnicas, as redes digitais são apropriadas por diversos atores sociais – indivíduos, empresas, organizações da sociedade civil, instituições governamentais e movimentos sociais –, cada qual com interesses e objetivos específicos.

A regulação dos ambientes digitais tem ocupado posição prioritária nas agendas políticas de diversas nações e associações organizadas. De acordo com Van Dijck (2014, p. 200), as plataformas de redes sociais manipulam e monetizam o comportamento *on-line*: “os algoritmos empregados pelo *Google, Twitter*¹¹ e outros *sites* são intrinsecamente seletivos e

¹¹ O *Twitter* mudou o nome para X em 24 de julho de 2023, conforme anúncio do empresário da plataforma Elon Musk. (Pinheiro, 2023)

manipuladores; tanto usuários quanto proprietários podem manipular a plataforma” (tradução própria).

Bar e Sanvig (2009) destacam a importância de políticas regulatórias para as comunicações digitais, considerando que múltiplas plataformas comunicacionais podem ser desenvolvidas em arquiteturas de rede intercambiáveis. Segundo os autores, a arquitetura dessas plataformas continua a determinar quais atividades de comunicação são permitidas e quais são restringidas.

Nessa perspectiva, Van Dijck (2014) argumenta que, embora as plataformas de mídia social promovam a cultura participativa característica da convergência midiática, elas simultaneamente fragmentam audiências e exploram dados dos usuários, gerando desafios significativos relacionados à privacidade, desigualdade social e processos democráticos.

À medida que se consolida o contexto de pós-convergência, observa-se crescente integração entre IA e IoT. Essas tecnologias já transformam significativamente a experiência humana em múltiplas esferas, desde a estruturação de cidades inteligentes e o desenvolvimento de veículos autônomos até a reformulação dos serviços de saúde e do comércio global.

Como argumentam Ramirez (2021) e Schwab (2016), essas transformações tecnológicas não constituem meramente avanços isolados, mas representam mudanças estruturais nos modos de comunicação e interação social contemporâneos.

Os desafios partem de questões relacionadas à infraestrutura de tecnologia, à eficiência energética e à possibilidade de acesso e inclusão de todas as populações. Provêm, ainda, de questões sociais — ligadas ao próprio modo de viver em sociedade, como a privacidade de dados, golpes e ataques cibernéticos, interesses econômicos e políticos dos grandes conglomerados — de regulamentação de conteúdos e dos direitos de propriedade intelectual e autoria, questões éticas relacionadas ao uso da IA e IoT. Adicionalmente, emergem questões sociais e humanas fundamentais, considerando que parcelas significativas da população carecem de acesso à informação de qualidade, tornando-se vulneráveis à manipulação e desinformação. O ideal de democratização da informação por meio das tecnologias digitais encontra obstáculos estruturais relacionados a desigualdades socioeconômicas e disparidades geográficas.

Essas barreiras manifestam-se de diferentes formas de exclusão digital: limitações de infraestrutura tecnológica em determinadas regiões, custos de acesso proibitivos para

populações de baixa renda, e déficits de letramento digital que comprometem a capacidade crítica de avaliação das informações. Conseqüentemente, as diferenças preexistentes entre grupos sociais e territórios são amplificadas, criando um paradoxo no qual as tecnologias que prometem democratizar o acesso à informação podem, simultaneamente, aprofundar desigualdades sociais.

Emergem ainda desafios significativos no âmbito político global, decorrentes do viés algorítmico das plataformas digitais, da manipulação de dados pessoais e da disseminação de desinformação. Esses fenômenos demonstram capacidade de interferir nos processos democráticos e nos sistemas políticos contemporâneos, comprometendo a qualidade do debate público e a tomada de decisões coletivas.

Tais questões evidenciam que a pós-convergência tecnológica traz consigo não somente oportunidades, mas também riscos estruturais que demandam reflexão crítica sobre os impactos das tecnologias digitais na organização social e política.

Nesta seção, buscou-se compreender como se caracterizam a convergência e a pós-convergência digital e midiática, contexto no qual estão inseridos os ambientes de inovação que constituem o objeto deste estudo.

Os atores desses ecossistemas frequentemente posicionam-se na vanguarda de desenvolvimentos inovadores que impactam a sociedade contemporânea. Simultaneamente, eles se inserem nos ambientes midiáticos digitais, especialmente por meio das redes sociais digitais, desenvolvendo estratégias de comunicação alinhadas aos seus objetivos institucionais e aos seus propósitos.

1.2. Comunicação: Conceito em Constante Construção

Diante do contexto apresentado na seção anterior, é inegável reconhecer a centralidade da comunicação na atualidade. Para Signates (2021), há algo universal na comunicação, que permite sua presença em campos do conhecimento correlatos e diversos que explicam a Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas (1989), e a teoria dos sistemas sociais, de Niklas Luhmann (1984), ambas centradas no conceito de comunicação.

Na visão habermasiana, o mundo da vida busca consensos por meio da ação comunicativa. Para o autor, compreender o ser humano em sociedade passa pelas ações de natureza comunicativa, ou seja, a interação e a intervenção pelo diálogo entre vários sujeitos.

No que se refere à comunicação como campo científico, Signates (2021) a compreende como uma ciência tardia, diante da amplitude da aplicação da noção de comunicação aos mais diferentes contextos sociais, proporcionando a suspeita de que a comunicação se consolide como uma nova ciência básica, tardia e promissora. No mesmo sentido, Barbosa (2020) designa a comunicação como ciência do século XXI, na tentativa de superar as disciplinas: “[...] à procura do nexos comunicacional, chegamos ao século XXI com a percepção de que as pesquisas instituem a comunicação como definidora da ação humana no mundo” (Barbosa, 2020, p. 60).

Existem três paradigmas iniciais, o primeiro deles é Linear -Transmissão-Ação (1940-1970), que considera a ação, o emissor-receptor ou o efeito. O segundo é o paradigma Circular-Interacional (1965-1990), no qual se destacam a interação, os interagentes, o *feedback* e os axiomas. E o terceiro paradigma é o Variável Geométrico-Construtivo-Transacional (1990-2000), ainda válido na atualidade por sua complexidade que considera a transação comunicativa. Para o autor, os paradigmas organizam conjuntos de conhecimentos e especialistas, mantendo-se válidos até a atualidade (Vladutescu, 2013).

O paradigma comunicacional é designado como o conjunto das perspectivas que tomam a comunicação como princípio constitutivo da experiência. Tais concepções surgiram nos finais do século XIX e são apontadas até os dias atuais (Rodrigues, 2011).

O quadro 1 apresenta o paradigma comunicacional, organizado diante da perspectiva biológica e etológica, a perspectiva sistêmica e cibernética, a perspectiva técnica e midiática, a perspectiva crítica e a perspectiva fenomenológica e etnometodológica, conforme Rodrigues (2011).

Quadro 1

O paradigma comunicacional

Perspectiva	Características
Perspectiva biológica e etológica	O que esta perspectiva sublinha é a relação dos processos de interação dos seres humanos com os mecanismos de interação das outras espécies.
Perspectiva sistêmica e cibernética	A teoria dos sistemas constitui uma das perspectivas mais importantes do paradigma comunicacional. A sua importância tem a ver, por um lado, com o fato de ela própria pretender constituir um paradigma unificador de todos os saberes, em torno da noção de informação e, por outro lado, por estar na origem de um novo modelo de tecnicidade, do modelo cibernético, com a invenção de dispositivos técnicos, em alternativa à técnica maquinica que esteve na origem do processo de industrialização.
Perspectiva crítica	A primeira tarefa da teoria crítica e dos estudos culturais é, por conseguinte, a de criar mecanismos de vigilância em relação a possíveis enviesamentos da maneira como são encarados os estudos no quadro desta perspectiva.
Perspectiva técnica e midiática	A investigação realizada no âmbito desta perspectiva indica hoje para a importância dos efeitos provocados pelo devir, dispositivo da mídia, chamando a atenção para o fato de não serem tanto as mensagens veiculadas, mas os dispositivos midiáticos que intervêm na constituição da nossa experiência tanto individual como coletiva.
Perspectiva interacionista, fenomenológica e etnometodológica	Esta perspectiva do paradigma comunicacional visa precisamente entender este processo e evidenciar como ele contribui para a constituição do nosso mundo como mundo comum, como comunidade.

Nota: Elaboração da autora com base em Rodrigues (2011).

Diante das perspectivas do paradigma comunicacional, pode-se dizer que as relações sociais são elementos centrais de análise na comunicação justamente pela natureza comunicativa do ser humano.

Braga (2017) complementa que a interação é o que diferencia o campo da comunicação de outras disciplinas. Enquanto outras áreas observam a comunicação como suporte para seus objetivos específicos, o campo da comunicação problematiza a interação como fenômeno central, destacando suas características próprias. Thompson (2018) compreende a interação social a partir de uma perspectiva histórica, reconhecendo que, inicialmente, as interações ocorriam exclusivamente presencialmente, constituindo um elemento organizador das trocas simbólicas e práticas entre indivíduos em diferentes contextos sociais.

A partir do século XV, o desenvolvimento dos meios de comunicação criou modalidades de interação, permitindo a transmissão de informações entre pessoas sem a necessidade de proximidade física imediata. Thompson(2018) conclui que os meios de comunicação possibilitaram que a interação se desvinculasse do ambiente físico, permitindo que indivíduos interagissem mesmo estando separados espacial e temporalmente.

Essa evolução dos meios comunicacionais transforma fundamentalmente as relações sociais. Conforme McLuhan (1969) estabelece em sua célebre proposição "o meio é a mensagem", o meio não constitui mero canal de transmissão, mas elemento determinante da comunicação. O autor destaca que uma mensagem, quando transmitida por diferentes

suportes (oral, escrito, radiofônico ou televisivo), ativa distintos padrões de percepção e interpretação no receptor, evidenciando que o meio comunicacional molda e influencia diretamente o conteúdo transmitido.

A comunicação, portanto, manifesta-se como um fenômeno relacional que se concretiza por meio de toda e qualquer troca e articulação entre indivíduos, grupos e setores sociais. É importante ressaltar que o resultado desses processos comunicativos nem sempre culmina em consenso ou acordo. Tal característica decorre do entendimento de que a comunicação é intrinsecamente performativa, adaptando-se e estabelecendo novas formas de ação diante de seus êxitos e insucessos (Braga, 2010). Na perspectiva de comunicação performativa, Braga et al. (2017) indicam haver sempre um compartilhamento; não implicando no fato de existir um produto pronto, a comunicação acontecerá independentemente do consenso, assumindo o papel processual.

Considerando a origem natural dos processos comunicacionais no senso comum, Braga (2010) depreende que o conceito de comunicação constitui uma busca permanentemente aberta. Essa concepção, embora aparentemente paradoxal, ressalta a natureza dinâmica e evolutiva do fenômeno comunicativo.

Neste estudo, a comunicação será abordada como um processo em constante fluxo, conforme Sousa (2006). Tal perspectiva reconhece sua suscetibilidade à mudança, enfatizando sua capacidade de adaptação e transformação em resposta às transformações socioculturais. Essa abordagem permite uma análise mais robusta das interações entre os fenômenos comunicacionais e as dinâmicas sociais e culturais em que se inserem.

A comunicação é um processo, precisamente porque, se desenvolve num contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem permanentemente múltiplas variáveis. Os elementos do processo de comunicação podem entender-se como variáveis precisamente porque variam, porque apresentam contínuas mudanças no tempo, enquanto interagem uns com os outros. Além disso, a comunicação não tem princípio e fim bem definidos porque a cadeia de causas e a cadeia de consequências de um acto comunicativo são parcialmente indetermináveis e, de algum modo, infinitas (Sousa, 2006, p. 28).

A comunicação, enquanto fenômeno de notória complexidade, caracteriza-se por sua capacidade de permear diversas áreas do conhecimento, conferindo-lhe uma natureza interdisciplinar. Por meio de uma revisão sistemática abrangendo 53 periódicos acadêmicos

brasileiros, Martino (2022) identificou as áreas ou disciplinas mais frequentemente citadas em associação com o campo comunicacional. Dentre essas, destacam-se: discurso e linguagem; ciências sociais; cultura, arte e estética; filosofia; ciências da informação; economia; e política. Essa pluralidade temática, evidenciada pelo estudo, reflete a diversidade de objetos de pesquisa no campo da comunicação e a heterogeneidade teórico-metodológica que caracteriza a área.

Os achados de Martino (2022) corroboram a percepção da comunicação como um campo de estudos marcado por uma significativa amplitude e generalidade temática. Tal característica, longe de constituir uma fragilidade, representa a riqueza e o potencial analítico da área, possibilitando abordagens integrativas dos fenômenos comunicacionais na sociedade contemporânea.

Ao abordar os desafios conceituais e profissionais da comunicação no contexto brasileiro, faz-se imperativo reconhecer as complexas articulações e tensionamentos existentes entre os processos investigativos desenvolvidos no âmbito acadêmico e as práticas profissionais implementadas no universo organizacional.

Nessa perspectiva, torna-se fundamental distinguir as lógicas específicas que regem cada um desses campos. Conforme elucida Braga (2007), é necessário reconhecer a dicotomia entre o lócus da prática profissional, caracterizado pela busca de respostas e soluções para questões concretas e imediatas, e o espaço da pesquisa acadêmica, que se constitui como ambiente de questionamentos e indagações constantes.

O campo da comunicação, em sua concepção, é interdisciplinar devido à ausência de uma teoria unificadora, integrando diferentes conceitos e temas com base em perspectivas teóricas e metodológicas que promovem intercâmbio de conhecimentos (Alves, 1999). A transdisciplinaridade da comunicação, por sua vez, ocorre quando diversos campos de estudo interagem de forma integrada e complementar.

Nesse sentido, a transdisciplinaridade comunicacional enfatiza relações intersubjetivas nas quais não é mais possível separar os conhecimentos, uma vez que esses se fundem em fenômenos multidimensionais adequados à realidade contemporânea (Guerra et al., 2018). Tal característica confere à comunicação uma relação dinâmica e fluida com diversas áreas do conhecimento.

A intersecção entre os universos acadêmico e profissional constitui espaço fértil para a inovação no campo comunicacional. Contudo, também apresenta desafios significativos, especialmente no que tange à tradução do conhecimento teórico em práticas efetivas e, reciprocamente, à incorporação das experiências profissionais no corpus teórico da disciplina. A abordagem crítica e reflexiva proposta por Braga (2007) delineia um panorama dos desafios conceituais e profissionais da comunicação no Brasil, estimulando diálogo contínuo e produtivo entre academia e mercado, fundamental para o avanço da área na totalidade.

1.3. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional constitui um subcampo relevante nos estudos comunicacionais e se caracteriza pela análise dos processos comunicativos que ocorrem nas organizações. No contexto contemporâneo, marcado pela convergência midiática e pela intensificação das relações digitais, é necessário compreender como as organizações, especialmente aquelas dedicadas à inovação, desenvolvem suas estratégias comunicacionais e constroem relações significativas com seus públicos.

A transversalidade que acompanha o campo da comunicação também se manifesta nas organizações, precisando ser compreendida uma vez que este campo apresenta articulações e tensões que vão desde as questões de pesquisa até as questões práticas dos profissionais da comunicação organizacional (Braga, 2007).

Oliveira (2022) destaca que as raízes da comunicação organizacional estão fundamentadas nas relações públicas. A autora observa que, com a consolidação da democracia no Brasil e a consequente abertura das organizações para a sociedade após o período militar, a comunicação organizacional expandiu seu escopo de análise para além das relações públicas, integrando-se às áreas das ciências sociais aplicadas e da comunicação.

A evolução das organizações, a abertura econômica e o processo de globalização impulsionaram o desenvolvimento da comunicação organizacional, elevando-a a um patamar estratégico. Por conseguinte, a comunicação organizacional passou a demandar uma abordagem mais cuidadosa e estratégica em sua gestão.

Nesse contexto, Kunsch (2009) defende que a comunicação organizacional deve configurar-se como campo estratégico, capaz de agregar valor e dinamizar as interações que se

estabelecem entre as organizações e seus múltiplos públicos de interesse. Essa perspectiva abrange tanto a opinião pública quanto a sociedade em geral, mediada pelas relações públicas e outras modalidades comunicacionais.

Essa visão estratégica da comunicação organizacional reflete a evolução do campo, que passou de uma abordagem meramente instrumental para uma concepção mais integrada e sistêmica. Tal transformação reconhece que a comunicação não é somente uma ferramenta de divulgação, mas um processo constitutivo das organizações contemporâneas, especialmente relevante em ambientes de inovação onde a construção de relacionamentos e a gestão de conhecimento são elementos centrais para o sucesso organizacional.

Nessa concepção, a comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa. Constitui, portanto, um conjunto diversificado de atividades comunicacionais direcionadas aos públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e dos quais depende para alcançar seus objetivos (Riel, 1995).

A Revolução Industrial repercutiu em praticamente todas as áreas da sociedade. Na comunicação organizacional, seu impacto se manifestou através da expansão das empresas e das mudanças nas relações trabalhistas, nos processos de produção e na comercialização. A ciência da administração, que ganhou reconhecimento após esse período, desenvolveu teorias das relações humanas e do comportamento organizacional que incluíam estudos sobre comunicação organizacional. Por exemplo, Elton Mayo, já na década de 1940, estabelecia relações entre a comunicação e as dinâmicas organizacionais. Kunsch (2009) destaca que psicólogos sociais e organizacionais já enfatizavam a importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações.

Essa perspectiva se alinha à evolução dos estudos em comunicação organizacional, como sintetizado no Quadro 2, a seguir. Este quadro, baseado nos trabalhos de Margarida Maria Krohling Kunsch (1995-2009), uma autora de referência no Brasil nesse campo, apresenta os estudos que moldaram a visão atual da comunicação organizacional. Kunsch tem se dedicado consistentemente a estabelecer a abrangência dessa área e a ressaltar a posição estratégica dela no contexto organizacional.

Quadro 2*Precursos dos estudos de comunicação interna*

Primeiros estudos	Década de 1940	Interesse pela comunicação de negócios e pela comunicação industrial, bem como na habilidade de as gerências se comunicarem bem. Preocupação em ver a comunicação como instrução de um discurso corporativo.
Cristalização dos estudos	Década de 1950	Concentraram-se em demonstrar a causalidade entre os processos de comunicação e a eficácia e produtividade corporativa, além de cobrir áreas como difusão de informação, comunicação ascendente e descendente, redes comunicacionais, técnicas para melhorar habilidades comunicativas e assuntos relacionados às relações humanas.
Sistematização dos estudos	Anos 1960-1980	Estudos ainda se limitavam à visão instrumental da comunicação. Os primeiros estudos da comunicação organizacional passaram a ser sistematizados e organizados. Defendeu a necessidade de avaliar o objeto em uma teoria mais ampla da comunicação e enfatizou a comunicação interna (Redding, 1972). Organização da história dos estudos de comunicação organizacional por Linda Putnam e George Cheney (1990).
Alternativas e mudanças de paradigmas	Década de 1980	Início dos estudos interpretativos da comunicação e das organizações priorizam aspectos como a ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos. Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas.
Convergências dos estudos e avanços	Década de 1980	Desenvolvimento do <i>status</i> de organizações como fenômenos comunicacionais. Métodos apropriados, desenvolvimento de teorias etc. Os estudos de comunicação organizacional passam a adquirir uma forma mais abrangente, incorporando novos métodos e avançando como disciplina acadêmica.
As múltiplas perspectivas dos estudos	Década de 2000	A comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos. Na primeira década do século XXI, ela pôde ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos. Estudo dos fenômenos nas organizações como objetos de uma disciplina própria, e não só como análises sociológicas ou psicológicas.

Nota. Elaboração da autora, com base em Kunsch (2009).

Os avanços nos estudos da comunicação organizacional revelam uma pluralidade de abordagens, evidenciando uma perspectiva abrangente e complexa. Compreendida como estratégica, a comunicação agrega valor às organizações, auxiliando-as no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e visão de mundo, sem deixar de lado a ética (Kunsch, 2009).

Com origem nas práticas comunicativas de indivíduos ou grupos na própria organização, a comunicação organizacional desenvolve uma estrutura compartilhada de significados que seja relevante tanto para a organização em si, quanto para os diversos atores sociais que participam das interações comunicativas no ambiente organizacional (Oliveira; Paula, 2009).

Ainda de acordo com Oliveira e Alencar (2013), as organizações formam um ambiente único de interações, onde a comunicação formal e informal são processos que se complementam e dependem um do outro. Em sua pesquisa, a autora constatou que quando a comunicação formal é lenta, pouco transparente ou reativa, são favorecidos os canais informais de comunicação na organização.

Os ambientes organizacionais, ricos em interação formal ou informal, favorecem a pesquisa na comunicação e outras áreas de conhecimento. Silva et.al (2020) entendem que a comunicação organizacional se adapta diante da diversidade teórica que reflete a complexidade do ambiente organizacional atual. Esse ambiente é caracterizado pela rápida evolução tecnológica, empoderamento dos públicos e crescentes demandas por comportamentos éticos e responsáveis.

Os desafios contemporâneos, como a comunicação digital, a gestão de relacionamentos com *stakeholders*¹² e a necessidade de estratégias comunicativas alinhadas às expectativas sociais, revelam a importância dos estudos de comunicação organizacional tanto em perspectivas teóricas quanto práticas.

1.4. Comunicação nas Redes Sociais Digitais

Os meios de comunicação tradicionais cederam espaço para uma nova realidade: a Internet, que altera o próprio processo comunicacional e as práticas sociais, políticas e culturais. Para Castells (2003), essa transformação tecnológica de dimensões históricas é semelhante à Revolução Industrial, com a Internet remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado. Klaus Schwab (2016) observa que a revolução iniciada com a Internet mudou fundamentalmente as relações cotidianas e as formas de trabalho, resultando em

¹² *Stakeholders*, Segundo Freeman (2010) uma pessoa, grupo ou entidade que possuem interesses nas ações e no desempenho de uma organização. Para França (2012), trata-se do público conectado com a empresa, que, por razões de participação, tem um ponto de apoio na organização.

transformações sociais e econômicas, impactando a relação entre tecnologia, mercado, gêneros e públicos.

Para compreender o impacto da Internet na sociedade, é importante ter um entendimento básico de seu funcionamento, mesmo sem explorar em detalhes seus aspectos técnicos. A Internet funciona por meio de uma série de protocolos em camadas, que permitem a comunicação entre diferentes dispositivos e redes. Dessa forma, a Internet não é uma única rede, mas sim, uma interconexão de múltiplas redes, dando origem ao termo habitualmente usado: “rede de redes”, que conecta as nações mundialmente, tornando-se um sistema de comunicação produtivo que alcança milhões de pessoas em acessos de alta velocidade por meio das conexões a cabo, fibra óptica e tecnologias sem fio (Comer, 2016).

Em função dos avanços na Internet e da operacionalização dos protocolos WWW, a Internet adquire possibilidades de comunicação e compartilhamento que vão avançando diante das possibilidades da técnica (Castells, 1999), permitindo o aumento das conexões entre pessoas, empresas, instituições e mais recentemente, a IoT, conforme será apresentado na sequência.

Após a Internet, a *web* 1.0, que funcionava como um imenso diretório de informações, chegou à *web* 2.0, que revolucionou a presença *on-line*, trazendo várias melhorias, como a presença da interatividade e o conteúdo dinâmico, adaptado a diversos dispositivos e tamanhos de tela. Surgiram as funcionalidades usadas na Internet atualmente, como conteúdo dinâmico, computação em nuvem, *streaming* de mídia, *e-commerce* e as redes sociais como Facebook, Twitter e LinkedIn, que facilitaram conexões e compartilhamento de informações. Percebeu-se uma evolução na maneira como as pessoas usavam a Internet, impulsionada pela emergência dessas plataformas e ferramentas, que transformaram a experiência do usuário numa rede mais participativa, interativa e dinâmica.

A partir da *web* 3.0, a Internet se converteu em áreas de informação especializadas com conteúdo adaptado, promovendo uma navegação facilitada, acesso confiável à informação e à conexão de dispositivos para otimizar a experiência do usuário. Os espaços digitais de interação permitiram que os usuários modificassem e moldassem as informações, gerando um universo único para reflexão, envolvendo as entidades privadas, as instituições governamentais, o público e a esfera acadêmica e científica (Paletta & Pelissaro, 2016).

Ubíqua e onipresente, a *web* 4.0 representa a interação mais profunda entre humanos e tecnologia digital. Avanços, como inteligência artificial, computação quântica e nanotecnologia, facilitam a colaboração entre indivíduos que, embora possam não

compartilhar a mesma localização física, podem operar em sintonia, mantendo uma coordenação para sustentar a atividade em progresso, evocando uma sensação de copresença (Kramer et al., 2020). Constantemente em evolução, a *web* 4.0 avança, adquirindo autonomia, compreensão e personalização.

Termo usado por Jack Dorsey, a *web* 5.0 ainda se encontra em fase de desenvolvimento. Foi o estudioso que, em 2022, anunciou que na próxima versão da *web*, os usuários teriam controle total sobre seus dados.

A *web* 5.0 caracteriza-se pela descentralização autêntica, eliminando a necessidade de governos ou intermediários no controle e compartilhamento de dados dos usuários. Essa configuração implica, conseqüentemente, na supressão da censura e no estabelecimento de uma rede substancialmente mais resistente a interrupções (Phemex, 2022).

A *web* 5.0, terá este nome somente pela sequência numérica das evoluções que já se encontram em curso, pois a tecnologia sempre se torna algo. Com a inteligência artificial, “começou uma cascata de pequenas mudanças que se espalhará até que a vida não seja mais como era antes, e precisamos decidir o que queremos da tecnologia e o que nos recusaremos a tolerar” Webb e Roberts (2019, p. 149).

Dessa forma, à medida que a tecnologia *web* evolui, as organizações adaptam e redefinem suas estratégias comunicacionais, explorando novas formas de interação e engajamento digital.

Conforme apresentado anteriormente, as redes sociais na Internet surgem das possibilidades da *web* 2.0. Silva e Zanata Jr. (2012) consideram que qualquer conjunto de atores (indivíduos, organizações, empresas, nações etc.) com relações entre si representam uma rede social. Recuero (2009) complementa que, enquanto uma rede social (*off-line*) está relacionada à percepção de um grupo social determinado pela sua estrutura (a “rede”), sendo geralmente oculta, os *sites* de redes sociais na Internet são capazes de publicizar e influenciar essas estruturas sociais. As redes sociais, que se configuravam em modo *off-line*, agora têm um novo ambiente de interação.

As redes sociais *on-line* (*sites* de rede social), de acordo com Boyd e Ellison (2007), têm as seguintes características: 1) permitir que os atores construam um perfil público ou semipúblico; 2) permitir que esses atores construam conexões com outros atores; e 3) permitir que esses atores possam visualizar ou navegar por essas conexões.

Embora não exista consenso, o termo “rede social digital” significa, para Lévy (1999), um meio de possibilidades, estabelecido a partir dos elementos virtuais e das relações entre os indivíduos-usuários, inseridos no ciberespaço. Vermelho et al. (2014) entendem “rede social digital” como uma macroestrutura tecnológica, que dá suporte a um conjunto de atores sociais (sujeitos e instituições) conectados por laços sociais, formados, mantidos e reforçados pelas interações sociais, concretizadas e realizadas no ambiente digital. Em sua tese de doutorado, Kava (2022) faz uma ligação entre os diversos conceitos (Quadro 3) e sua relação com o conceito de rede social digital.

Quadro 3

Relação entre conceitos de redes sociais

Termo	Conceito	Relação com as redes sociais digitais
Site de redes sociais	Espaços criados no ciberespaço que permitem a criação de perfis e conexão com outros membros.	São espaços criados para a expressão das redes sociais digitais.
Mídias sociais	Ação e intercâmbio de conteúdos gerados pelo utilizador.	Circulação e consumo de informações das redes sociais digitais.
Redes sociais	Dinâmica de constelações de redes de pessoas.	Serve como auxílio para a compreensão da rede social digital.
Plataformas de redes sociais	Microsistemas disponibilizados por empresas para mediar práticas sociais.	Plataformas que permitem a usabilidade das redes sociais digitais.

Nota. Elaboração da autora, com base em Kava (2022).

Diante dos conceitos apresentados, neste estudo será adotado o termo “rede social digital” por sua capacidade de integrar múltiplas dimensões do fenômeno comunicacional: tecnológica, relacional e cultural. Diferentemente de termos como “plataformas de redes sociais”, que privilegiam os aspectos técnicos, ou “mídias sociais”, que enfatizam o conteúdo, “redes sociais digitais” permite abranger tanto as dinâmicas interativas e relacionais quanto os processos culturais que se estabelecem nesses ambientes digitais.

Conforme apresentado no Quadro 3, adota-se o termo “plataformas de redes sociais digitais” para referenciar os sistemas técnicos que possibilitam a utilização das redes sociais digitais. Segundo D'Andrea (2020), as plataformas gerenciam e processam fluxos de dados, constituindo a infraestrutura tecnológica que consolida a operação dos gigantes de tecnologia.

Dessa forma, as plataformas utilizam as dinâmicas de conectividade e as amplificam dentro de uma estratégia predominantemente comercial, destinada a estimular os usuários a registrar vestígios de seus relacionamentos, gostos e comportamentos (D'Andrea, 2020).

Para D'Andrea (2020), as plataformas, evidenciam a ruptura com o otimismo tecnológico característico dos primeiros momentos da Internet.

Essa transformação revela como a promessa inicial de democratização do acesso à informação e de horizontalização das relações comunicacionais foi progressivamente capturada por lógicas mercantis. O que antes era concebido como espaço de liberdade e colaboração passou a ser mediado por algoritmos proprietários e modelos de negócio baseados na monetização de dados pessoais. Tal mudança de paradigma tem implicações diretas para as organizações que utilizam essas plataformas, uma vez que suas estratégias comunicacionais ficam subordinadas às regras e aos interesses comerciais das empresas de tecnologia, limitando potencialmente sua autonomia comunicacional.

O padrão contemporâneo das mediações digitais fundamenta-se nas estruturas privadas, herméticas e descentralizadas das plataformas, que obscurecem as fronteiras entre esfera pública e privada, bem como entre interesse coletivo e empreendimento altamente rentável (D'Andrea, 2020).

As redes sociais digitais incorporam maior número de usuários, novas possibilidades e funcionalidades, em crescimento exponencial, muito comum nos modelos digitais, ocasionando o surgimento de novas redes sociais, aquelas que deixaram de existir.

Kozinets (2019) analisa o avanço das redes sociais digitais no que denomina era das Mídias Sociais, iniciada em 2000. O autor divide esse período em três ondas distintas. A primeira foi iniciada pela ascensão dos *blogs*¹³ como páginas dinâmicas que incorporaram características de mídia social, fornecendo uma espécie de fórum de publicação para que indivíduos pudessem reunir audiências. A segunda onda caracterizou-se pelo amadurecimento dos *sites* de redes sociais, processo que começou com o *Friendster*¹⁴ e

¹³ *Blogs*: um *site* cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos dos chamados artigos, postagens ou publicações. (Blog, 2025)

¹⁴ *Friendster* era um serviço de rede social lançado em março de 2003, o serviço permitia que os usuários contatassem outros membros, mantivessem esses contatos e compartilhassem conteúdo e mídia *on-line* (Friendster, 2025)

evoluiu posteriormente com o Facebook e o LinkedIn. Por fim, a terceira onda foi composta por *sites* mais visuais, tais como Flickr¹⁵, Pinterest¹⁶, Instagram e Snapchat¹⁷.

As redes sociais digitais possuem elementos que as caracterizam e que constantemente se alteram conforme a proposição comercial da rede em questão, algumas vezes são seguidores, outras vezes são curtidas. Contudo, para Recuero (2009), esses elementos não são imediatamente discerníveis, e com o Quadro 4 pretende-se corroborar no entendimento e a identificação destes elementos.

Quadro 4

Elementos das redes sociais

Atores	Nas redes sociais, os atores são na realidade representações de atores sociais, uma vez que não é possível discernir as pessoas envolvidas na rede por causa do distanciamento entre os envolvidos na interação social, principal característica da comunicação mediada por computador.
Conexões	As conexões em uma rede social são constituídas dos laços sociais, formados por meio da interação social entre os atores.
Interação	Elemento da conexão, a interação é a matéria-prima das relações e dos laços sociais. Trata-se de ações que podem ser coordenadas por meio da conversação, em que a ação de um ator social depende da percepção daquilo que o outro está dizendo.
Relação	Também elemento da conexão, a relação é considerada a unidade básica de análise em uma rede social. Entretanto, uma relação sempre envolve uma quantidade grande de interações.
Laços Sociais	O conceito de laço social passa pela ideia de interação social, constituído a partir dessas interações e das relações, além de ser construtivo e elemento da conexão.
Capital Social	O capital social pode ser percebido de formas diversas nas diferentes redes sociais digitais e partir das formas de interação nos diferentes sistemas. Conceituado como trocas que ocorrem entre os atores constituídas de elementos fundamentais, esse capital é construído e negociado entre os atores e permite o aprofundamento dos laços e a sedimentação dos grupos.

Nota. Elaborado pela autora, com base em Recuero (2009).

A dinâmica da rede se mantém diante da sua capacidade de interação e de se modificar ao longo do tempo, podendo alterar a sua própria estrutura. As redes sociais não são estáticas, principalmente por serem resultado de interações e relações, Recuero (2009, p. 79) reforça que: “Essas transformações, são largamente influenciadas pelas interações e é possível que existam interações que visem somar e construir um determinado laço social e outras que enfraqueçam ou destruam outro laço”. No quadro 10, estão apresentadas as dinâmicas dessas redes e a tentativa de explicar suas relações.

¹⁵ *Flickr* é um *site* popular para usuários compartilharem e incorporarem fotos pessoais e uma comunidade *online* (Flickr 2025).

¹⁶ *Pinterest*: Serviço de catálogo de ideias que inspira os usuários. Nos últimos anos, o *Pinterest* também foi descrito como um mecanismo de busca visual, com foco em imagens e moda. (Pinterest, 2025).

¹⁷ *Snapchat* é um aplicativo e serviço americano de mídia social multimídia e mensagens instantâneas. (Snapchat, 2025).

Quadro 5

Dinâmica das redes sociais

Cooperação, Competição e Conflito	Diante da dinâmica das redes, a cooperação, a competição e o conflito aparecem como processos sociais que influenciam a rede. A cooperação é o processo formador das estruturas sociais. Sem cooperação, no sentido de um agir organizado, não há sociedade. A cooperação pode ser gerada pelos interesses individuais, pelo capital social envolvido e pelas finalidades do grupo.
Ruptura e Agregação	Uma das dinâmicas esperadas em grupos sociais é sua capacidade de agregar (agregação) mais pessoas e de evitar que pessoas rompam com o grupo (ruptura). Essa dinâmica é referida, pelos estudiosos das redes, como clusterização.
Adaptação e Auto-organização	A capacidade adaptativa representa um dos principais desafios dos sistemas sociais, especialmente no que concerne à definição de papéis e comportamentos. À medida que os sistemas sociais constroem novas estruturas, ampliam sua capacidade de adaptação, o que evidencia a relação intrínseca entre adaptação e evolução sistêmica. Uma vez que a adaptação constitui uma propriedade fundamental dos sistemas complexos e das redes, pode-se afirmar que as redes sociais necessitam adaptar-se continuamente às demandas e transformações de seu ambiente.
Outros Comportamentos Emergentes	Um aspecto importante da dinâmica das redes sociais é a emergência. Trata-se de uma característica dos sistemas complexos e envolve o aparecimento de padrões de comportamento em larga escala. Dentro dessa esfera, o aparecimento da ordem em sistemas caóticos, a auto-organização e a adaptação dos sistemas são considerados comportamentos emergentes.

Nota. Recuero (2009).

As relações nas redes sociais decorrem das pessoas, uma vez que exatamente como uma rede de computadores conecta máquinas, uma rede social conecta pessoas e instituições (Wellman et. al, 2002). Em uma visão ecossistêmica, a comunicação passa pelas relações de interdependência entre os sistemas participantes da comunicação e seu ambiente, devendo ser entendida com base nas relações que interferem e possibilitam a construção, a circulação e a significação das mensagens na vida social (Pereira, 2011). Ao observar os fenômenos da comunicação, já não faz sentido a distinção entre real e virtual. A relevância das redes sociais surge como ecossistemas de comunicação. As plataformas conectam as pessoas em complexas e abundantes redes, unindo ambientes sociais, naturais e virtuais.

Recuero (2009) considera como elementos constituintes das redes sociais os atores, as conexões, a interação, a relação, os laços sociais e o capital social. Quanto à dinâmica das redes sociais digitais, a autora identifica a cooperação, a competição, o conflito, a ruptura, a agregação, a adaptação e a autorregulação, entre outros comportamentos emergentes.

O engajamento nas redes sociais digitais reside na diversidade de funcionalidades de interação, considerando diferentes dimensões e influências culturais (Peltier et al., 2020). Esse conceito é entendido como um processo através do qual construímos relações com a mídia que transcendem o mero consumo e valor econômico, permitindo-nos participar da

vida política e reconhecer o significado social, cultural e econômico da mídia em nossa experiência cotidiana (Dahlgren & Hill, 2020).

Nas redes sociais digitais, textos, imagens e ilustrações são cuidadosamente utilizados com o objetivo de reter a atenção dos públicos de interesse das organizações. Da mesma forma, a escolha entre linguagens mais formais ou informais, bem como o emprego de figuras, fotos, *hashtags* ou *emojis*, considera tanto a dinâmica específica de cada rede social digital quanto os aspectos sociais e culturais dos produtores e receptores do conteúdo.

A utilização de *emojis* é organizada por meio da integração entre elementos linguísticos, sociais e convenções culturais (Derks et al., 2008), sendo moldada por diversos fatores como *background* cultural, contexto de vida, ambiente linguístico e comunidade de usuários. As variações culturais exercem influência considerável na aplicação de *emojis*, com certas práticas específicas de uso mantendo estreita conexão com a procedência cultural dos indivíduos (Park et al., 2014).

Os *emojis* desempenham um papel duplo nas redes digitais: facilitam a sociabilidade, mas também perpetuam desigualdades e servem aos interesses comerciais. Dessa forma, a presença ou ausência de *emojis* nas publicações pode ser analisada como indicador para compreender múltiplos contextos comunicacionais e estratégias discursivas.

O sistema de *emojis* reflete um modelo controlado de representação mundial, privilegiando emoções positivas e suavizando as negativas com elementos humorísticos infantis. A padronização pelo Consórcio Unicode¹⁸ tende a normatizar relações de produção e consumo digital (Sato, 2024).

Por sua vez, a utilização de *hashtags* organiza a informação digital de maneira colaborativa. Essas *hashtags* representam e recuperam temas, expressam eventos e emoções, sendo organizadas por meio de diferentes tipos de publicações (fotos, vídeos etc.) e criando dinamismo e fluxo de informação entre usuários. Dessa forma, as redes sociais apresentam variadas abordagens temáticas relacionadas aos diversos gostos e estilos de seus usuários (Rodrigues, 2022).

Originário do marketing digital, o *call to action* constitui o elemento que direciona a atenção do usuário com o propósito de induzi-lo a executar uma ação específica. Essa ação pode

¹⁸ O Consórcio Unicode é uma organização sem fins lucrativos que desenvolve padrões para a representação de texto em computadores, incluindo a codificação de *emojis*. (Unicode, 2025)

compreender o download de material digital, o cadastro em eventos *on-line*, o engajamento em promoções ou convites para interagir por meio de comentários e acompanhar perfis em redes sociais (Mlabs, 2023).

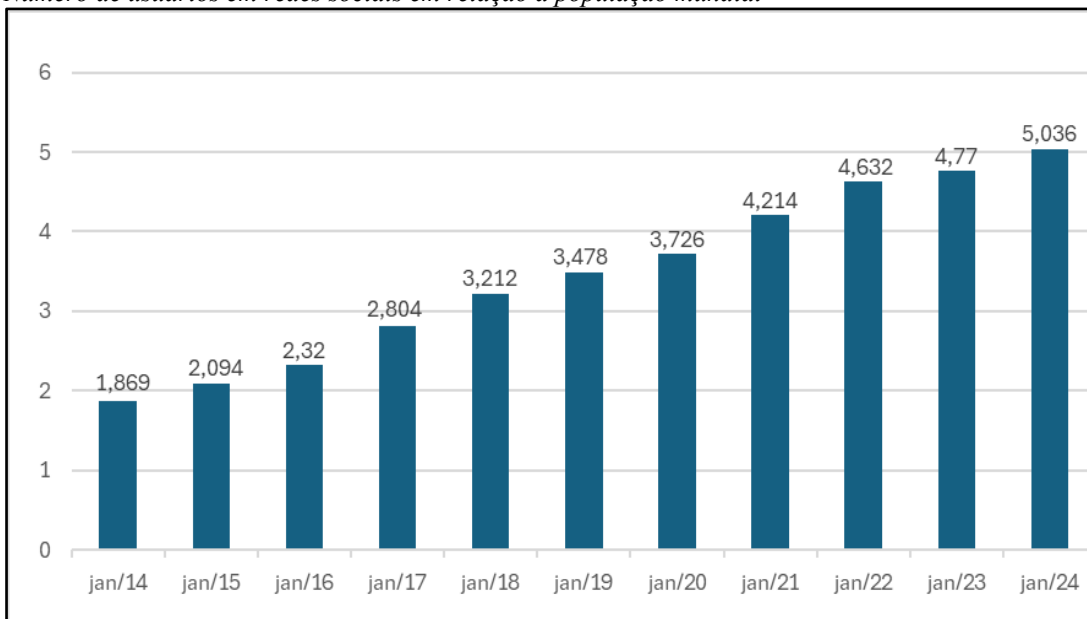
Lanier (2010) admite que a finalidade publicitária sempre existiu na comunicação. Contudo, anteriormente ao advento das redes sociais digitais, a propaganda carecia de recursos tecnológicos para segmentar suas comunicações direcionadas a grupos altamente específicos de indivíduos. Enquanto no passado eram necessários investimentos milionários para adquirir trinta segundos publicitários durante intervalos televisivos, atualmente qualquer organização pode, com recursos limitados, adquirir informações pessoais e veicular mensagens personalizadas visando influenciar comportamentos específicos.

Para que essas estratégias sejam eficazes, as informações devem ser produzidas em larga escala. Consequentemente, as plataformas sociais foram estruturadas para gerar dependência, empregando técnicas oriundas de jogos de apostas, como gratificações aleatórias. O que as plataformas de redes sociais proporcionam é um incentivo para utilizar a *web* segundo uma modalidade particular, baseada numa filosofia específica.

De acordo com o autor, caso alguém desejasse repensar a estrutura das redes de relacionamento social, seria extremamente simples adotar uma abordagem neutra para caracterizar as interações interpessoais, permitindo que os indivíduos se manifestassem livremente quanto aos seus vínculos relacionais (Lanier, 2010).

Nesse contexto, o incentivo para aumentar continuamente o número de usuários nas redes sociais tem se consolidado ao longo dos anos, acompanhando o crescimento dos indicadores de utilização dessas plataformas.

Para conhecer os números recentes da Internet, será utilizado o Relatório Global Digital 2024, publicado pela Datareportal (2024), que em seus resultados reforçam a dinâmica das redes sociais e sua utilização na sociedade atual. O relatório inicia com a perspectiva de a população mundial ser de um total de 8,08 bilhões de pessoas, das quais 66% utilizam a Internet, ou seja, 5,332 bilhões de utilizadores. Esse número apresenta um crescimento de 1,8%, em relação ao ano de 2023.

Gráfico 1*Número de usuários em redes sociais em relação à população mundial*

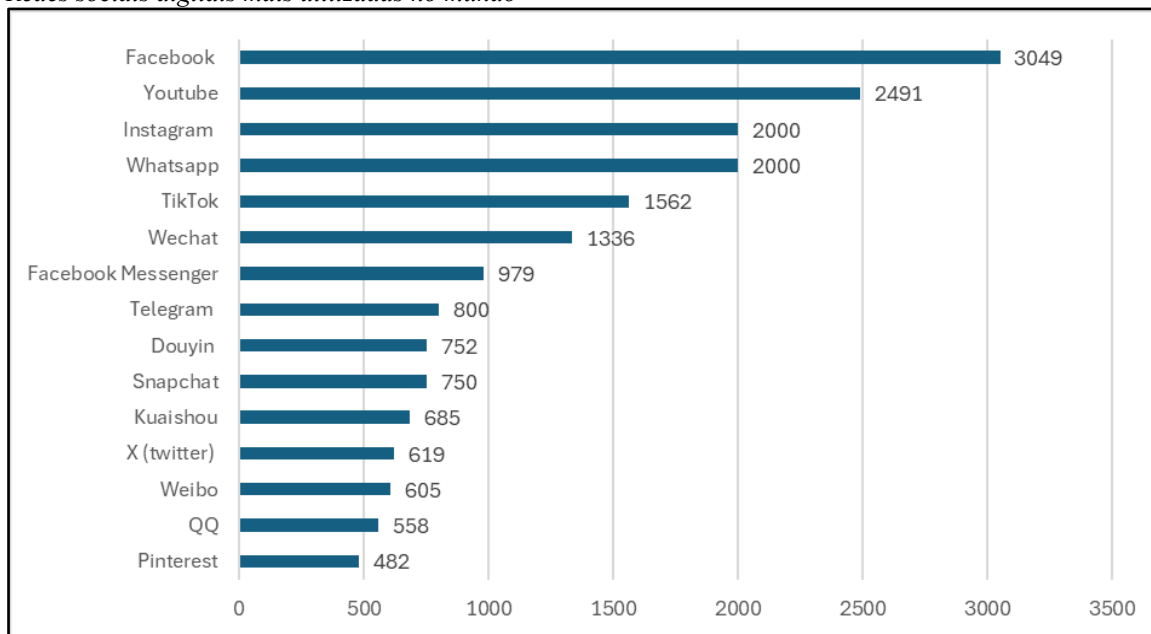
Nota. Datareportal (2024).

O gráfico 1 demonstra um crescimento linear no uso das redes sociais mundialmente. As redes sociais têm se consolidado, chegando aos 5,036 milhões de usuários em todo o mundo, equivalendo a pouco menos de 60% da população global total. Houve um incremento de 5,6% de novos usuários no ano de 2024, resultando em 266 milhões de novos usuários em relação ao ano de 2023, o que representa uma média de 8,4 novos utilizadores de redes sociais por segundo nesse período (Datareportal, 2024).

Após conhecer a quantidade de atores sociais nas redes sociais digitais, é preciso investigar onde eles atuam, ao moldar estruturas sociais, por meio da interação e da constituição dos laços sociais (Recuero, 2009). No gráfico 2, são apresentadas as redes sociais digitais mais utilizadas em todo o mundo.

Gráfico 2

Redes sociais digitais mais utilizadas no mundo



Nota: Datareportal (2024).

Embora a cada ano surjam novas redes sociais, com públicos de interesse específico, as redes de uso comum, como Facebook, *YouTube* e Instagram, intercalam os primeiros lugares no *ranking* do relatório. Observada a série histórica, o uso das redes sociais avança consoante a evolução da *web 2.0*, com o *YouTube* com seu aporte em vídeo, que se consolida em segundo lugar desde 2022. O Facebook, lançado em fevereiro de 2004, chegava a 100 milhões de usuários em agosto de 2008 e chega ao relatório de 2024 com o número de usuários ativos de 3 bilhões, conforme gráfico 2, tornando-se a maior plataforma de mídia social do mundo em números de usuários oficialmente reportados (Datareportal, 2024).

Cada rede possui, em sua composição técnica, diferenças consideráveis e o seu algoritmo é, em sua maioria, desconhecido, contudo, o que as caracteriza é justamente a interação entre atores (usuários) em ambiente digital controlado por criptografias. Para Recuero (2009), analisar a interação social implica examinar a comunicação entre os participantes, as conexões entre suas trocas de mensagens e o significado dessas interações, bem como entender como as trocas sociais estão interligadas às comunicações. Diante da variedade de ofertas de redes sociais digitais, conforme os interesses de cada grupo social, Recuero (2009) considera que a relação social independe do seu conteúdo, que surge com os interagentes e se constitui naquilo que é trocado em mensagens. A dinâmica das redes se consolida naquilo que a autora entende como capital social, afinal, é percebido conforme a interação em cada

rede social em diferentes sistemas e formatos computacionais, como é o caso da utilização de dispositivos móveis para o acesso e interação.

O relatório do Datareportal (2024), além de apresentar uma população conectada, mostra nações pelo mundo em que a tecnologia ainda não possui o mesmo alcance, aumentando a desconexão e a exclusão e mantendo populações à margem da sociedade conectada. Conforme explicitado por Castells (2003), essa divisão digital destaca as desigualdades no acesso e no uso das tecnologias de informação e comunicação, que podem reforçar e ampliar as disparidades socioeconômicas existentes entre indivíduos, grupos e nações.

A realidade conectada que emergiu com a Internet causou espanto e encantamento pela possibilidade inédita de conexão global. Segundo Castells (2003), essa seria a cultura fundadora da Internet, que dizia respeito a um espaço livre e democrático, quase uma visão utópica de uma comunidade global com características de abertura, fundamentada em suas possibilidades técnicas de conexão flexível com milhares de redes. Vivia-se, então, um cenário de inovação tecnológica pelo puro prazer da descoberta.

Contudo, essa visão idealizada rapidamente se transforma diante do processo de plataformização. Os gigantes de tecnologia, responsáveis pelos investimentos no avanço da infraestrutura digital, transformaram radicalmente esse cenário. Para D'Andrea (2020), ao centralizar essa infraestrutura — composta por cabos submarinos e serviços em nuvem —, essas empresas moldaram os modelos de negócio que se consolidam com base em experiências de usuários totalmente direcionadas à oferta disponível no mercado, afastando-se dos ideais democráticos iniciais da rede.

No contexto tecnológico atual, as ações dos usuários se transformam em dados que podem ser analisados por algoritmos. Mayer-Schönberger e Cukier (2013) utilizam os termos "*big data*" e "datificação" para descrever esse cenário em que enormes volumes de informações são processados para identificar padrões e tendências. Nesse contexto, as interações humanas são convertidas em dados, moldando comportamentos e reorganizando dinâmicas sociais.

Para Van Dijck (2017), configura-se uma "sociabilidade programada", na qual as interações são influenciadas pelas lógicas materiais e econômicas das plataformas digitais. A autora reforça que essa dinâmica estabelece uma vigilância distribuída, permitindo controle e monitoramento de dados pessoais em diversas áreas, como saúde, educação, trabalho e consumo.

Complementando essa perspectiva, Lemos (2021), ao se referir à datificação da vida, considera aspectos relevantes da experiência humana diante da cultura digital, chamando a atenção para dimensões regulatórias e energéticas. Essa datificação permite a rastreabilidade de comportamentos e a identificação de preferências, oferecendo formas de controle ou manipulação em áreas estratégicas da vida social. Embora a infraestrutura tecnológica permita um número significativo de possibilidades, nem tudo é possível do ponto de vista ético e regulamentar, o que vem suscitando discussões no âmbito das regulações, bem como debates sobre privacidade, transparência algorítmica e direitos digitais. Esse cenário evidencia a necessidade de equilibrar as potencialidades tecnológicas com a proteção dos direitos fundamentais dos usuários.

Nesse contexto, as reflexões de Bauman (1997) sobre a ética pós-moderna ganham particular relevância. Para o autor, a ética abandonou a ilusão da universalidade para leis morais e assume que é a competência moral de seus membros que torna possível a existência contínua e o bem-estar da sociedade. No ambiente digital algorítmico, transfere-se a responsabilidade ética para desenvolvedores, plataformas e sistemas automatizados, criando uma perigosa negação de autoridade à consciência moral individual (Bauman, 1997).

Cardoso (2023) chama a atenção para os desafios da mediação algorítmica, que, segundo o autor, é caracterizada pela atuação dos algoritmos como elementos que moldam e influenciam as interações sociais e comunicativas.

A mediação algorítmica apresenta desafios significativos para a sociedade contemporânea. Cardoso (2023) destaca as mudanças nas relações sociais, a erosão de estruturas tradicionais, a crise de autenticidade, a alteração na percepção cultural, o impacto na autonomia individual e a transformação do capitalismo. Tais transformações afetam instituições consolidadas como o jornalismo, a política e a economia por meio da datificação e da centralidade dos algoritmos na comunicação.

Nesse contexto, emergem tensões entre verdade e desinformação, comprometendo a confiança nas informações compartilhadas e exigindo dos indivíduos habilidades de pensamento crítico e literacia digital para navegar adequadamente no ambiente informacional contemporâneo.

A mediação algorítmica também altera a percepção cultural, promovendo uma cultura mediatizada na qual o acesso e a partilha de conteúdos digitais substituem a valorização da propriedade física, ao mesmo tempo em que impactam a autonomia individual dos usuários

e contribuem e originam um "capitalismo comunicacional", no qual a criação de valor está ligada à comunicação em rede e à datificação, promovendo novos modelos de consumo baseados em acesso e subscrição (Cardoso, 2023).

Diante dessa transformação estrutural da sociedade, as preocupações da contemporaneidade estão presentes em todas as esferas da sociedade, pois, conforme Ramirez (2021), na sociedade pós-convergente já não existe uma distinção entre estar *on-line* ou *off-line*. Essa indistinção entre ambientes digitais e físicos reflete-se nas próprias configurações sociais contemporâneas.

As redes sociais, enquanto dinâmica social, articulam-se em modo *off-line* desde o início da humanidade, mas as relações sociais, com o cenário atual, mudaram de ambiente e, como visto na seção anterior, agora estão espalhadas em redes sociais digitais e conseqüentemente passam a se organizar em comunidades *on-line*.

Um dos primeiros pesquisadores a explorar as comunidades que se configuravam em formato *on-line* foi Howard Rheingold que, em 1993, criou o termo “comunidade virtual”, como “Agregações sociais que emergem da rede quando um número suficiente de pessoas empreende [...] discussões públicas por tempo suficiente, com suficiente sentimento humano, para formar redes de relacionamentos pessoais no ciberespaço” (Rheingold, 1993, p. 3).

Entre as possibilidades das redes sociais digitais, está a sua organização em comunidades, que segundo Kozinets (2014) refere-se a um grupo de pessoas que compartilham de interação social, laços sociais e um formato, localização ou “espaço” interacional comum, ainda que, nesse caso, um “ciberespaço” virtual, mediado pelo computador. Isso faz sentido, ao considerar as possibilidades da *web* 4.0, uma vez que no início da *web* 1.0 a experiência na Internet era menos dinâmica. A evolução dessa interação *on-line* permitiu uma experiência próxima da presencialidade, pois desde o início a humanidade se organiza em comunidades.

Kozinets (2014) sustenta que já se tornou um “lugar-comum” as pessoas conectadas por meio das redes e Rheingold (1993) complementa que a maioria da população não pretende compreender como a “Rede” funciona tecnicamente, mas sim proporcionar a troca que ocorre nestes ambientes, que vão desde gracejos a discursos intelectuais,

[...] trocam gracejos e discutem, envolvem-se em discursos intelectuais, fazem comércio, trocam conhecimentos, compartilham apoio emocional, fazem planos,

brainstorm, fofocam, brigam, apaixonam-se, encontram e perdem amigos, disputam jogos, flertam, criam um pouco de grande arte e um monte de conversa à toa (Rheingold, 1993, p. 3).

Essas comunidades que se reúnem consoante aos seus interesses e afinidades, influenciam opiniões, compartilham percepções, a serviço da própria comunidade. Assim, a comunidade *on-line* é capaz de se mobilizar e de se retroalimentar nela mesma, favorecida pelo próprio formato das plataformas de redes sociais, ou seja, são as comunidades das redes sociais.

1.5. Comunicação Organizacional Contemporânea

A convergência e a pós-convergência midiática permeiam as organizações, uma vez que estas interagem com o ambiente, dotando a comunicação organizacional de complexidade. De acordo com Morin (2002), essa complexidade está presente na vida cotidiana, nas organizações e no espaço social de cada indivíduo, que se adapta de acordo com suas necessidades pessoais e profissionais. Tal paradigma orienta a reflexão em organizações que possuem inúmeras possibilidades e realizações.

Esse cenário desafia as organizações a tomarem decisões rápidas e integradas, considerando seus múltiplos *stakeholders*, como fornecedores, clientes e parceiros, além de incorporar tecnologia aos seus processos. Essas decisões devem responder às demandas do mercado, que exige um equilíbrio entre aspectos econômicos, sustentáveis e sociais.

A comunicação organizacional passa a reconhecer que suas interações não estão restritas àquilo que está autorizado a comunicar, ou seja, não se limitam aos processos formalmente organizados e preparados para a comunicação. Segundo Baldissera (2009), o momento exige que as organizações estejam atentas a múltiplos aspectos: a dinâmica organizacional em constante evolução, os processos essenciais da empresa, o persistente estado de incerteza no ambiente de negócios, a interdependência característica dos sistemas interligados e a necessidade contínua de retroalimentação dos processos.

Nesse sentido, Baldissera (2009) apresenta três dimensões da comunicação organizacional, que embora sejam tensionadas, são interdependentes: a organização comunicada; a organização comunicante; e a organização “falada”, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6*Dimensões da Comunicação Organizacional*

Dimensão	Características	Exemplos
Organização Comunicada	Supervalorização dos processos planejados, Processos formais e disciplinadores, Fala autorizada, O que a organização quer como identidade.	Jornais institucionais, campanhas publicitárias, eventos, sites, os materiais informativos para imprensa.
Organização Comunicante	Acontece quando o público estabelece uma relação com a organização. Podem se realizar na informalidade.	Posicionamento frente a uma crise.
Organização Falada	Contempla outras situações comunicacionais que dizem respeito à organização.	Nas conversas entre colegas de trabalho em ambientes alheios à organização. Nas especulações entre profissionais ou concorrentes.

Nota. Baseado em Baldissera (2009).

Baldissera (2009) salienta que qualquer comunicação relacionada à organização, independentemente do grau, é considerada comunicação organizacional. E que ao abordá-la como complexa é preciso aceitar sua incerteza como presença constante, respeitar e fortalecer a diversidade, estimular espaços de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como uma força em disputa de sentidos, entre outros aspectos.

Tanto processos formais quanto informais são articulados pela comunicação organizacional, que podem levar a ruídos e problemas comunicacionais que afetam os objetivos estratégicos das organizações. Impulsionada pelo desenvolvimento econômico, a comunicação organizacional considera todos os tamanhos e segmentos de organização, sem importar sua complexidade e sua inclinação pública, privada ou filantrópica. Isso revela que a gestão da comunicação das organizações vai além de departamentos e setores, e percorre do nível organizacional operacional até o estratégico. Nesse ponto, reside o grande desafio de integrar a organização à interação que ocorre dentro e fora dela.

A cultura organizacional reconhece a importância da comunicação e suas possibilidades, evidenciando a necessidade de articulação nos ambientes corporativos. Em 1986, Margarida Kunsch já apresentava um modelo de comunicação integrada, dividindo-a em três vertentes: institucional, interna e mercadológica. Esse modelo abrangia as diversas possibilidades comunicativas das organizações, contemplando não somente o ambiente interno, mas também o macroambiente e o contexto de marketing. Para Baldissera (2009), esse modelo se aplica justamente à organização comunicada, na qual se estabelecem fragmentações da comunicação mercadológica, institucional, interna e administrativa.

Kunsch (2009) esclarece que a comunicação institucional está relacionada à construção da imagem e identidade da organização. Por meio dela, são reconhecidos os valores, missão e visão da organização, estabelecendo relações de confiança com os *stakeholders*.

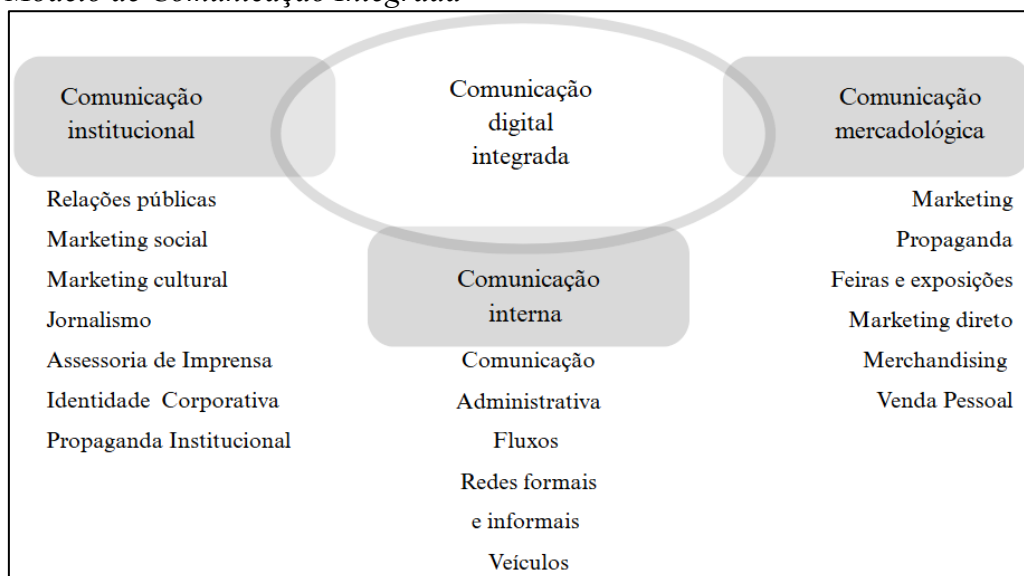
A comunicação mercadológica, por sua vez, mantém constante contato com o mercado e os clientes da organização. Alinhada aos objetivos de marketing, essa modalidade promove produtos e serviços organizacionais.

A comunicação interna proporciona às equipes e organizações um alto nível de integração, oferecendo acesso a eventos e informações por meio de intranets, listas de *e-mails*, comunidades em redes sociais e ferramentas que promovem maior engajamento de funcionários e colaboradores.

Por fim, a comunicação administrativa veicula normas e procedimentos que regulamentam o funcionamento administrativo das organizações (Kunsch, 2009).

Em 2009, diante da dinâmica das redes, as organizações passaram a considerar o ambiente digital, que não se configura simplesmente como um novo espaço, mas como um elemento que está presente e se articula entre ambientes das organizações. Os espaços digitais delimitam novos resultados e novos processos integrados de comunicação. Diante disso, foi incorporada a comunicação digital integrada, conforme figura 2.

Figura 2
Modelo de Comunicação Integrada



Nota: Kunsch (2009).

De acordo com Kunsch (2018), a interação comunicativa entre indivíduos é essencial para a manutenção e o alcance dos objetivos organizacionais, especialmente em um cenário marcado por diversidade, conflitos e complexidades intensificados pela revolução digital.

Nesse contexto, é evidente que ocorreu uma significativa alteração nas formas de produção e disseminação de mensagens institucionais. As relações interpessoais e os processos comunicativos transformaram-se e passaram a afetar profundamente o ambiente organizacional, desafiando a percepção tradicional da comunicação como mera transmissão de informações ou simples estratégia para impulsionar negócios.

Diante dessa perspectiva, a realidade organizacional emerge da performance comunicativa, configurando a comunicação como um processo interativo e coprodutivo no qual os significados são construídos coletivamente.

Putnam et al (2004) propõem uma série de sete metáforas da comunicação e da organização, entre elas a performance, conforme apresentada no quadro 7.

Quadro 7

Metáforas da Comunicação Organizacional

Metáfora	Características
Conduíte	Caracteriza a comunicação como um canal linear onde as mensagens são enviadas, trocadas e transmitidas por toda a organização de uma fonte a um receptor.
Lente	A organização é o "olho" que filtra, protege e salvaguarda a transmissão. Os estudos nesta metáfora se concentram em distorções, busca e aquisição de informações, acessibilidade, e como as organizações processam e interpretam informações externas, sendo os emissores e receptores agentes passivos no processo.
Linkage	As organizações são vistas como múltiplas redes sobrepostas com fronteiras permeáveis. O foco é deslocado da transmissão para a conexão, em que a comunicação é o conector que une pessoas e organizações como uma rede de relacionamentos, e os integrantes estão entrelaçados, sendo a comunicação a produtora das organizações.
Performance	As organizações emergem como ações conjuntas que legitimam suas próprias regras, estruturas e ambientes através da interação social. A comunicação produz a organização, e a organização produz a comunicação. A ênfase está na interação e no significado, com a realidade organizacional nascendo na performance comunicativa desenvolvida pelas narrações da história organizacional.
Símbolo	A comunicação como "símbolo" foca na cultura, construção, manutenção, identificação e comprometimento organizacional, folclore e significados compartilhados. A comunicação cria, mantém e transforma sentidos, sendo interpretada pela produção de símbolos, e os indivíduos atuam simbolicamente por meio de narrativas, rituais, ritos e metáforas.
Voz	Os estudos se concentram em diferentes orientações para as questões de falar, ouvir e fazer a diferença. A voz conecta poder e significado com a comunicação, que funciona tanto para expressar quanto para suprimir a voz dos membros da organização.
Discurso	A comunicação é uma conversa que aborda tanto o processo quanto a estrutura. Refere-se à ação coletiva e à realização conjunta, ao diálogo entre parceiros, configurações, contexto e processos micro e macro.

Nota. Elaboração da autora, com base Putnam, Phillips e Chapman (2004).

A comunicação organizacional constitui elemento central para estabelecer coerência entre os direcionamentos estratégicos e as ações cotidianas das empresas. Terra et al. (2021) identificam três funções principais da comunicação no ambiente organizacional: a função tradutora, que converte os princípios organizacionais em práticas individuais; a função informativa, que promove clareza e reduz ambiguidades; e a função inspiradora, que estimula o engajamento através do reconhecimento e do fortalecimento da identidade organizacional.

Assim, o papel estratégico da comunicação torna-se mais evidente, uma vez que cabe a ela o bom alinhamento entre a gestão, seus propósitos ou propostas de valor. As práticas de comunicação dentro de uma organização moldam e fortalecem sua cultura organizacional, que vão desde questões internas até externas, conforme proposto por Martino e Marques (2015, p.16): “o lugar da comunicação é aquele que nos possibilita olhar para a complexa rede de relações sociais, bem como para o contexto em que estas se dão, e perceber práticas, discursos, diálogos, contextos de interação como um todo múltiplo em constante movimento”.

Considerando a complexidade das relações sociais mencionada por Martino e Marques, os públicos organizacionais, segundo Silva & Henriques (2022), englobam diversas possibilidades de associação, condutas específicas, desenvolvimento e congregação de interesses, além de disputas interpretativas. Na inovação aberta, os públicos são selecionados de forma estratégica, uma vez que, nos ecossistemas de inovação, as trocas de informações são constantes.

Por isso, esta tese utilizará o termo "público de interesse", considerando o entendimento de França (2012) como grupos que mantêm algum tipo de relação com uma organização, seja de forma permanente ou ocasional. Os públicos configuram-se por meio de interações, sendo intrinsecamente comunicacionais: respondem a solicitações sociais, dialogam interna e externamente, sofrem e exercem influências sobre o contexto social, numa dinâmica interativa constante.

Esses públicos podem influenciar ou ser influenciados pela organização, e sua identificação é essencial para estabelecer estratégias de comunicação e relacionamento eficazes. Em constante troca com o mercado e com a sociedade, num contexto globalizado, a organização não pode mais desconsiderar estes públicos. França (2012) contribui com a percepção de que a comunicação organizacional foi obrigada a superar a perspectiva restrita ao público interno, ampliando-se para uma organização que considera a realidade num contexto mundial, processo que foi intensificado pela Internet.

De acordo com França (2012), os públicos são grupos organizados de diversos segmentos (públicos, sociais e econômicos) que legitimam e fornecem apoio organizacional. Diante disso, o autor distingue três categorias de públicos de interesse: a primeira categoria, denominada públicos essenciais, engloba aqueles ligados juridicamente à organização, dependendo dela para sua existência ou atuação; a segunda categoria, chamada de públicos não essenciais, considera o envolvimento nas atividades organizacionais; a terceira categoria, redes de influência, compreende os grupos externos, que, embora não constituam nem mantenham as organizações, podem exercer pressão em relação aos seus interesses e objetivos no mercado.

Reconhecer as relações com esses públicos torna-se necessário para o planejamento da comunicação organizacional, pois suas expectativas e relações impactam diretamente os resultados e a reputação da organização.

Para estabelecer vínculos efetivos com seus públicos de interesse, os centros de inovação adotam uma abordagem comunicacional estruturada e contínua, distanciando-se de práticas meramente transacionais. Isso implica desenvolver estratégias relacionais, alinhadas em objetivos claros e sujeitas a constante acompanhamento e avaliação.

No mapeamento de públicos em um ecossistema de inovação, Gasparindo e Risola (2019) destaca que a formulação de estratégias comunicacionais representa um fator determinante para o estabelecimento e preservação de culturas organizacionais favoráveis aos processos de inovação, posicionando as organizações como agentes facilitadores de práticas comunicativas bidirecionais, transparentes e inclusivas junto aos *stakeholders*, potencializando a sua participação em iniciativas de inovação aberta.

A comunicação organizacional no contexto digital representa um desafio complexo como a própria característica da contemporaneidade. Assim, sendo digital ou não, precisa estar integrada e ser compreendida como, conforme propôs Kunsch (2003, p. 150), “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”. Desse modo, a comunicação deixa de ser vista como um conjunto de ações isoladas, para ser considerada um processo organizacional, e, como tal, necessita de planejamento e direcionamento estratégico para estar alinhada com os objetivos e propostas de valor da organização.

1.5.1. Comunicação Organizacional nas Redes Sociais

Saad Corrêa (2009) argumenta que o foco principal da comunicação organizacional contemporânea está na análise dos processos comunicacionais em rede e no desenvolvimento de relações entre organizações e seus públicos. Isso ocorre mediante novos formatos de comunicação que buscam equilibrar as posições de emissores e receptores. Nesse contexto, surge um novo desafio: promover o envolvimento e o engajamento efetivo dos *stakeholders* da organização.

A participação dos *stakeholders* nos ambientes organizacionais se potencializa diante da abundância de canais e meios de comunicação. Portanto, torna-se necessário reavaliar a intensidade do uso de ferramentas e a incorporação de novos atores, como influenciadores e *youtubers*, verificando sua adequação à proposta comunicativa nos ambientes digitais. Afinal, os ritmos e tempos são diferentes, e os conteúdos se multiplicam rapidamente, tornando-se potencialmente geradores de crises e exigindo uma ação imediata e planejada da comunicação organizacional.

Surge uma nova forma de compartilhar informações, conversar e se relacionar nas empresas: as redes sociais digitais. Estas não podem ser consideradas simples ferramentas de comunicação por conseguirem organizar e mobilizar atores contemporâneos presentes nos diversos públicos da comunicação nas organizações (Jotente et al., 2021). Esses públicos e *stakeholders*, diante da dinâmica da pós-convergência midiática, incorporam capacidades de produtores e disseminadores de informações nos canais de redes sociais digitais, influenciando opiniões dos atores envolvidos nas dinâmicas das organizações, interna ou externamente.

Para Terra (2010), esses são os usuários-mídia, pois cada um representa um canal de mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor de seu próprio conteúdo. Por vezes, os usuários-mídia na comunicação das organizações são os seus próprios *stakeholders*. Clientes, fornecedores e parceiros podem ser usuários-mídia com opiniões positivas ou negativas, revelando um desafio a ser considerado pelas organizações.

Em artigo cujo objetivo foi entender como os usuários de redes sociais percebem as organizações e suas apropriações das mídias sociais, Terra (2010) realizou uma sondagem de opinião. Nessa pesquisa, os resultados indicaram que as organizações precisam se abrir para vozes externas e dialogar com seus públicos de interesse em que o consumidor ou cliente são vistos como uma espécie de coprodutor.

O caminho entre as organizações e usuários é cada vez mais curto, remetendo a comunicação organizacional à definição de estratégias, táticas e práticas que vão ao encontro dos objetivos da organização. Segundo Barichello (2009), a comunicação organizacional fundamenta-se na construção de interações significativas com grupos de interesse específicos, facilitadas por abordagens comunicacionais estratégicas. Esse conceito engloba todo o espectro comunicativo, desde a concepção da estratégia comunicacional da organização, passando pela disseminação de mensagens por meio de diversos canais midiáticos, até a recepção e interpretação individual dessas mensagens pelos variados públicos.

Revela-se, pois, a importância do alinhamento entre a comunicação e os objetivos estratégicos da organização. Terra et al. (2021) reafirmam o entendimento das bases conceituais das relações públicas, que possui como eixo norteador a necessidade de conhecer os diversos públicos que interagem com a organização. As relações públicas desenvolvem estratégias planejadas visando conquistar a compreensão do público e obter sua aceitação em relação à organização.

Segundo Kunsch (2009), para a comunicação organizacional fluir é preciso criar uma consciência comunicativa baseada em uma cultura organizacional que privilegie um ambiente de transparência, confiança e estímulo à cooperação.

A comunicação integrada, conforme Lemos (2021), enfrenta desafios significativos, incluindo restrições orçamentárias, variações na importância estratégica atribuída à comunicação e limitações estruturais. Assim, a comunicação integrada deve ser adaptada às particularidades de cada organização. Essa multiplicidade permite expandir a compreensão, reconhecendo o aspecto estratégico da comunicação organizacional.

Considerando os desafios e a complexidade da comunicação integrada nas organizações modernas, torna-se evidente a necessidade de uma abordagem mais estratégica e abrangente da comunicação organizacional capaz de alinhar diversas áreas e níveis das organizações. Deve-se considerar o papel do planejamento estratégico, dotando-o da especificidade da integração e da digitalidade. Leme (2021) complementa que é necessário repensar o processo de planejamento e execução dos processos comunicativos, considerando as transformações do trabalho e dos modos de produção e consumo na sociedade, que impactam diretamente a mediação e a mediatização atuais.

Nas organizações, a comunicação precisa ser planejada para conseguir atingir seus propósitos, conforme defende Saad Corrêa (2009). É necessária a presença das organizações nos meios digitais de maneira estruturada, sistemática e estratégica.

Com base nisso, Karhawi e Terra (2021) elencam as etapas do planejamento estratégico em comunicação digital: monitoramento da reputação da organização, identificação do público, análise de concorrentes, objetivos de comunicação, seleção de mídias digitais, produção de conteúdo relevante, mensuração e análise de resultados. Para as autoras, as etapas refletem um percurso possível.

Ao incorporar elementos da complexidade, a comunicação organizacional permite que diferentes mídias coexistam e se enriqueçam mutuamente por meio da interação. No que se refere às estratégias de direcionamento da visibilidade nas redes sociais digitais, as organizações precisam estar atentas aos movimentos da sociedade, reiterando a importância da avaliação e planejamento do que comunicam. Afinal, a informação, com atributos de verdade, clareza e precisão, tornou-se estratégica nas organizações diante do cenário de complexidade e competitividade (Baldissera; Silva, 2020).

Paralelamente, a inovação consolida a evolução das sociedades contemporâneas, catalisando mudanças significativas em todos os campos do conhecimento e da atividade humana. Ela transcende as fronteiras tradicionais, remodelando paradigmas sociais, culturais e econômicos que influenciam diretamente os processos comunicacionais organizacionais.

Diante desse contexto, a comunicação organizacional continuará se adequando tanto em ambientes de inovação, como os propostos neste estudo, quanto nas organizações tradicionais. A disponibilidade das inteligências artificiais generativas passa a integrar o cenário organizacional e, por conseguinte, o trabalho das equipes de comunicação.

Segundo Girardi e Pase (2024), as inteligências artificiais generativas transformam a atuação dos comunicadores ao aumentar sua produtividade e reduzir tarefas operacionais. Contudo, os autores alertam que a implementação dessas tecnologias nas organizações requer supervisão humana constante, uma vez que dependem da orientação, capacitação e moderação humana para funcionarem adequadamente.

Assim, a comunicação organizacional encontra, na interação entre redes sociais digitais e as possibilidades oferecidas pela inteligência artificial, novas oportunidades de ampliação do escopo de atuação das equipes de comunicação, relações públicas e marketing.

1.5.2. Protagonistas da Comunicação Organizacional

O cenário da comunicação organizacional integrada e digital permite monitorar e gerenciar a produção para redes sociais digitais. Além de um cenário promissor, como propõe Terra (2011), também requer adaptação, uma vez que nas redes sociais a interatividade e a velocidade já não são controladas pelas organizações e a competitividade destaca a importância de respostas rápidas e assertivas.

Este desafio é potencializado pelas incertezas algorítmicas nos relacionamentos das organizações nas redes sociais digitais. As equipes de comunicação, que serão chamadas de protagonistas, têm ferramentas organizacionais capazes de aproveitar as possibilidades dos ambientes digitais.

Essas equipes, ao assumirem esse protagonismo, encarregam-se de funções estratégicas, táticas e operacionais, que exigem competências e habilidades de profissionais com formações multidisciplinares. Iniciando a visão estratégica do planejamento até a manutenção operacional das redes sociais digitais, esses protagonistas têm funções de monitoramento, acompanhamento, integração, análises de dados e gestão e acompanhamento de crises. É o que afirma Kunsch (2018, p. 15): “A comunicação organizacional contemporânea precisa ser pensada estrategicamente, envolvendo planejamento, monitoramento contínuo e avaliação de resultados”.

Diante do papel estratégico das equipes de comunicação, esses profissionais, por meio do planejamento estratégico, mantêm e monitoram a imagem organizacional em ambientes digitais (Recuero, et al, 2015).

Considerando as modalidades de comunicação organizacional propostas por Kunsch (2009) – interna, externa, mercadológica e institucional –, observa-se a integração das áreas e níveis organizacionais perante os diferentes públicos. Essa perspectiva é reforçada por Terra et al. (2021), que enfatizam que a integração comunicacional constitui um diferencial competitivo em contextos altamente fragmentados.

Os ambientes digitais permitem análises de dados e resultados, que podem auxiliar nas tomadas de decisão estratégicas. Para Saad Corrêa (2016), o domínio de dados constitui uma nova fronteira para os comunicadores organizacionais, exigindo competências interdisciplinares. As crises e os conflitos se ampliam diante da interação e da velocidade

destes ambientes e requerem respostas condizentes da comunicação organizacional (Forni, 2019). Diante disso, Terra et al. (2021) propõem que o planejamento, considere a comunicação programada, reativa e em tempo real.

A comunicação organizacional tem nas redes sociais um terreno rico de oportunidades. Esse cenário vem criando qualificações, alinhadas com tecnologias e métricas necessárias ao bom funcionamento da comunicação nas organizações (Kunsch, 2009). A principal transformação trazida pelas plataformas digitais foi a inserção do elemento "tempo real" na comunicação corporativa. Saad Corrêa (2009) destaca que a comunicação corporativa deve marcar presença em novos territórios de relacionamento, como as redes sociais. Essa necessidade surge porque a comunicação, que anteriormente já assumira relevância estratégica, diante do uso das redes sociais digitais, passa a ser considerada atividade central, uma vez que está diretamente interligada com o mercado e os *stakeholders*.

Para Terra (2011), as redes sociais digitais revelam-se como uma oportunidade da comunicação organizacional na influência e presença digital, incluindo o engajamento com influenciadores, microinfluenciadores e funcionários conectados.

Diante das particularidades apresentadas, a comunicação organizacional nas redes sociais digitais assume particularidades e complexidades dos ambientes digitais, apresentando uma interação mediada pela tecnologia.

Terra (2011) e Dreyer (2019), compreendem o desafio das organizações, ao tentarem equilibrar a velocidade e o alcance das redes sociais com a qualidade e relevância do conteúdo, sempre mantendo um diálogo aberto e responsivo com o público. Nesse sentido, as autoras propõem que essa comunicação nas organizações deve ser a) informativa, quando é preciso entregar informação sobre serviços e outros de maneira rápida, direta e diversa para a população; b) engajadora, uma vez que permite a segmentação e personalização, tem maior engajamento; e c) responsiva, pois estabelece um relacionamento baseando na interação e na possibilidade de respostas imediatas.

Assim, aos protagonistas da comunicação organizacional são incorporadas funções táticas e operacionais relacionadas à produção de conteúdos relevantes e adaptados à multiplataforma, tratando do engajamento e moderação de comunidades. Os protagonistas também incorporam funções de curadoria, diante do volume de informações disponíveis, mantendo o interesse dos públicos.

Para Saad Correa (2009) os conteúdos podem ser proprietários ou compartilhados, sendo o primeiro produzido exclusivamente pela organização, com controle editorial total e alinhamento à identidade institucional. Representa a voz oficial da organização e busca transmitir seus valores, propósitos e posicionamentos. Já o segundo é originado de outras fontes (parceiros, mídia especializada e *stakeholders*) e republicado pela organização com finalidade estratégica, estabelecendo diálogos com o ecossistema em que a organização está inserida.

A comunicação organizacional nas redes sociais digitais representa uma evolução paradigmática que transcende os modelos tradicionais de comunicação corporativa. Os protagonistas da comunicação organizacional, ao assumirem funções estratégicas, táticas e operacionais em ambientes digitais, enfrentam o desafio de equilibrar a velocidade e o alcance das redes sociais com a qualidade e relevância do conteúdo, conforme destacam Terra (2011) e Dreyer (2017).

Essa nova configuração exige competências interdisciplinares que abrangem desde o planejamento estratégico até a gestão operacional de crises, incorporando funções de curadoria de conteúdo, moderação de comunidades e análise de dados em tempo real. A integração das modalidades comunicacionais interna, externa, mercadológica e institucional – proposta por Kunsch (2009) – ganha nova dimensão nos ambientes digitais, onde a comunicação programada, reativa e em tempo real coexistem. Assim, a comunicação organizacional digital constitui-se como uma atividade central que redefine as relações com *stakeholders*, exigindo uma abordagem informativa, engajadora e responsiva que considere tanto a produção de conteúdo proprietário quanto o compartilhamento estratégico de conteúdos de terceiros, sempre mantendo o alinhamento com a identidade institucional e os objetivos organizacionais.

Capítulo II – A Dinâmica e a Organização da Inovação

A palavra norteadora da atuação dos centros de inovação é CONEXÃO; conectar instituições para que trabalhem em parceria e somem esforços; conectar conhecimento à geração de valor; conectar universidades a empresas; conectar pesquisadores a empreendedores; conectar empreendedores a investidores; conectar talentos a oportunidades; conectar criadores a consumidores; conectar boas ideias a grandes negócios; conectar problemas sociais a soluções eficazes; conectar negócios tradicionais a ideias revolucionárias; conectar os problemas locais às soluções globais; conectar crianças e jovens ao pensamento criativo e ao futuro; conectar gerações. Unindo a criatividade à experiência; conectar as organizações de hoje às tendências de amanhã; conectar os governos aos sentimentos e às necessidades dos cidadãos; conectar os desafios do presente aos nossos sonhos de futuro. Santa Catarina. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (2017).

A inovação é fundamental na evolução das sociedades contemporâneas. Ela catalisa mudanças significativas em todos os campos do conhecimento e da atividade humana, transcendendo fronteiras tradicionais. Esse processo remodela paradigmas sociais, culturais e econômicos, integrando-se ao conjunto de objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Especificamente, alinha-se para construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação (Organização das Nações Unidas, 2015).

Neste capítulo, será explorado o processo de inovação a partir de seus fundamentos teóricos e práticos. Reconhece-se na inovação aberta a capacidade de se relacionar com ambientes de transformação e interconexões complexas, aspecto fundamental para compreender os ecossistemas contemporâneos. Os ambientes de inovação de Portugal e do Brasil são apresentados considerando seus respectivos ecossistemas e contextualizados mediante as possibilidades e desafios do cenário atual.

2.1. Conceitos e Fundamentos da Inovação

Os fundamentos conceituais da inovação são estabelecidos com base na compreensão seminal de Schumpeter (1911) e nas contribuições contemporâneas de Godin (2016), Godin et al. (2021), e Godin e Vinck (2017). Complementa-se esse arcabouço teórico com as diretrizes do Manual de Oslo em suas quatro edições, que fornecem parâmetros internacionais para compreensão e mensuração dos processos inovativos.

A organização da inovação, por sua vez, é compreendida a partir das contribuições de Carayannis e Campbell (2009) sobre sistemas de inovação, dos estudos de Etzkowitz e Zhou (2017) sobre a hélice tríplice, e das pesquisas do grupo Via Conhecimento (Via, 2016) sobre ecossistemas de inovação. Essas perspectivas fornecem o substrato teórico necessário para analisar como os centros de inovação se organizam e comunicam dentro de seus respectivos ecossistemas.

Na revisão de literatura da tese intitulada “Eco da comunicação e da inovação na universidade”, o pesquisador Fabio Frá Fernandes (2023) apresenta um contexto histórico que abrange do século X ao XVI. Segundo o autor, durante o período de domínio religioso, a inovação era frequentemente questionada por representar uma ameaça ao poder econômico e religioso estabelecido.

Ao observar o contexto histórico explorado por Fernandes (2023), percebe-se que a inovação, desde suas origens, caracteriza-se fundamentalmente pela capacidade disruptiva de transformar estruturas consolidadas. Esta perspectiva histórica revela que o caráter transformador da inovação não é fenômeno contemporâneo, mas uma constante manifestada ao longo dos séculos, conforme sistematizado no quadro 8.

Essa compreensão histórica torna-se relevante para analisar como os centros de inovação contemporâneos lidam com a tensão entre transformação e estabilidade em seus processos comunicativos.

Quadro 8*Conceito de Inovação*

Característica	Autor
Inovação (kainotomia) surge na Grécia antiga para significar as mudanças políticas e sociais da época.	Godin et al. (2021)
Associada à originalidade (primeiro), ou seja, ao novo, a inovação passa a ser discutida na religião, política e nas questões sociais.	Godin e Vinck (2017)
No século X e XVI, a inovação adquire significado cristão medieval, representando a purificação da alma.	Fernandes (2023)
Entre os séculos XVI e XVII, a ação de inovar surgia com os protestantes questionando a hierarquia da estrutura organizacional católica.	Fernandes (2023)
No século XIX, o termo inovação estava associado à heresia e à insurgência e era associado àqueles que rompiam com padrões já estabelecidos.	Godin et al. (2021)
No início do século XX, a inovação ganha novo significado, desta vez positivo e necessário para a evolução política, religiosa, social, cultural e principalmente econômica.	Godin (2016)

Nota. Elaboração da autora, com base em Godin (2016), Godin et al. (2021), Godin e Vinck (2017) e Fernandes (2023).

Fernandes (2023) identificou três abordagens teóricas fundamentais para compreender a inovação. A primeira abordagem compreende a inovação como novidade, caracterizando-se por representar algo totalmente original e inédito. A segunda abordagem refere-se à mudança, que pode manifestar-se de forma incremental ou radical, tratando-se de modificações em elementos já disponíveis. A terceira abordagem considera como a novidade ou mudança é percebida e apropriada socialmente, enfatizando os aspectos de recepção, interpretação e legitimação coletiva dos processos inovativos.

Complementando essa perspectiva, Godin (2008) analisa a inovação como categoria conceitual em evolução histórica. O autor propõe uma sequência de concepções que parte dos conceitos clássicos de imitação e progride até chegar às compreensões contemporâneas da inovação, evidenciando a transformação semântica e conceitual do termo ao longo do tempo, conforme sistematizado na figura 3.

Figura 3
Sequência de Concepções Históricas da Inovação



Nota. Elaboração da autora com base em Godin (2008).

O processo de inovação na sociedade, segundo a análise histórica de Godin (2008), fundamentava-se inicialmente na disseminação por meio de processos de imitação social, uma vez que pessoas influentes ou consideradas bem-sucedidas eram constantemente imitadas. Contudo, conforme observa o autor, não se tratava de simples cópia, pois a cada imitação o processo também sofria alterações que se incorporavam ao novo formato, criando variações e adaptações.

Posteriormente, Joseph Alois Schumpeter revolucionou a compreensão da inovação ao considerá-la elemento central para o desenvolvimento econômico. O economista austríaco foi responsável por levar a inovação para os campos de conhecimento da administração, da economia e da política, estabelecendo a centralidade do processo inovativo no contexto sócio-organizacional (Godin, 2008).

Em sua “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, Schumpeter (1911) estabelece que o desenvolvimento econômico está intrinsecamente relacionado com a inovação tecnológica.

Esta perspectiva é posteriormente adotada por Matesco (1993), que afirma ser a inovação tecnológica uma característica essencial para o progresso econômico das nações. A inovação constitui-se, portanto, como motor para o crescimento econômico, uma vez que, ao introduzir mudanças radicais no tecido produtivo, impulsiona a criatividade e transforma os mercados (Schumpeter, 1985).

O autor enumera cinco modalidades fundamentais para a inovação: 1) introdução de novo produto ou mudança qualitativa em produto já existente; 2) inovação de processo, que incorpora novos métodos para melhoria e otimização de processos; 3) abertura de novos mercados e oportunidades; 4) conquista de nova fonte de fornecimento de matéria-prima ou produtos; e 5) mudanças na estrutura organizacional da indústria (Schumpeter, 1985).

Schumpeter (1985) deixa clara a importância da inovação para impulsionar a competitividade no mercado, atribuindo aos empreendedores a responsabilidade pelo processo prático da inovação. Estes assumem o papel de agentes de mudança, explorando oportunidades e assumindo riscos. Para o autor, o empreendedorismo, constitui habilidade essencial, social e organizacional, por sua capacidade de transformar, produzir e criar produtos e processos capazes de gerar lucro.

Embora Schumpeter(1985) tenha enfatizado o papel individual do empreendedor, a evolução do pensamento sobre inovação passou a reconhecer sua natureza sistêmica e colaborativa. Morton (1971) amplia essa perspectiva ao considerar que a inovação, tratada como sistema, surge da combinação entre organizações, seus agentes, os atores criativos e o ambiente externo, a partir de múltiplas retroalimentações e relações envolvendo empresas, institutos de pesquisa, instituições de financiamento, agências reguladoras, governos e sociedade.

Freeman (1974) corrobora e aprofunda essa compreensão sistêmica, argumentando que a inovação não acontece de maneira isolada, mas como procedimento que envolve diversos atores, com ênfase na cooperação entre organizações, governos e instituições de pesquisa. Essa transição conceitual – do empreendedor individual para sistemas colaborativos – representa mudança paradigmática fundamental que influencia a organização contemporânea dos CIs.

O reconhecimento do avanço da inovação em todos os campos da sociedade, solidificando-se como alicerce para o progresso da humanidade nos aspectos políticos, religiosos, sociais,

culturais e, principalmente, econômicos, deu origem à publicação do Manual de Oslo, em 1997, durante conferência realizada pela OCDE na cidade de Oslo, Noruega.

Desde sua publicação, o Manual estabeleceu-se como padrão internacional de referência para a conceituação e mensuração da inovação. Ao longo de suas quatro edições, evoluiu significativamente, transcendendo seu propósito inicial de ser simples guia técnico para estatísticos e incorporando as perspectivas sistêmicas desenvolvidas por Morton (1971) e Freeman (1974). O quadro 9 apresenta as teorias fundamentadas no Manual de Oslo.

Quadro 9

Fundamentos e teorias baseados no Manual de Oslo

Fundamento conceitual	Autor
A gestão sobre inovação abrange como a inovação pode mudar a posição de uma empresa no mercado e como gerar ideias para a inovação.	Smith (2017)
As empresas buscam novas oportunidades e vantagem competitiva sobre os concorrentes atuais ou potenciais, ocasionando mudanças bruscas na atividade econômica existente por inovações que criam maneiras de produzir bens ou serviços, ou indústrias inteiramente novas.	Schumpeter (1939)
Com a teoria da difusão da inovação são examinados os processos pelos quais as inovações são comunicadas e adotadas ao longo do tempo entre os participantes de um sistema social.	Rogers (1962)
As teorias evolucionárias veem a inovação como um processo dependente do caminho, no qual as inovações são desenvolvidas por meio de interações entre vários atores e testadas no mercado. Essas interações e testes de mercado determinam, em grande medida, quais produtos são desenvolvidos e quais são bem-sucedidos, influenciando assim o caminho futuro do desenvolvimento econômico.	Nelson e Winter (1982) Dosi (1982)
Teorias da inovação, como o modelo de elos de corrente de Kline e Rosenberg (1986) e a teoria dos sistemas de inovação (Freeman, 2010; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; OCDE, 1997) enfatizam que a inovação não é um processo linear e sequencial, mas envolve muitas interações e <i>feedbacks</i> na criação e uso de conhecimento.	Kline e Rosenberg (1986) Freeman (2010) Lundvall (1992) Nelson (1993) OECD (1997)
Teorias da inovação indicam para quatro dimensões da inovação que podem orientar a mensuração: conhecimento, novidade, implementação e criação de valor. O conhecimento possui atributos específicos que são relevantes e influenciam sua medição.	OECD (2015) Arrow (1962)

Nota. Elaboração da autora com base em OECD/Eurostat (2018).

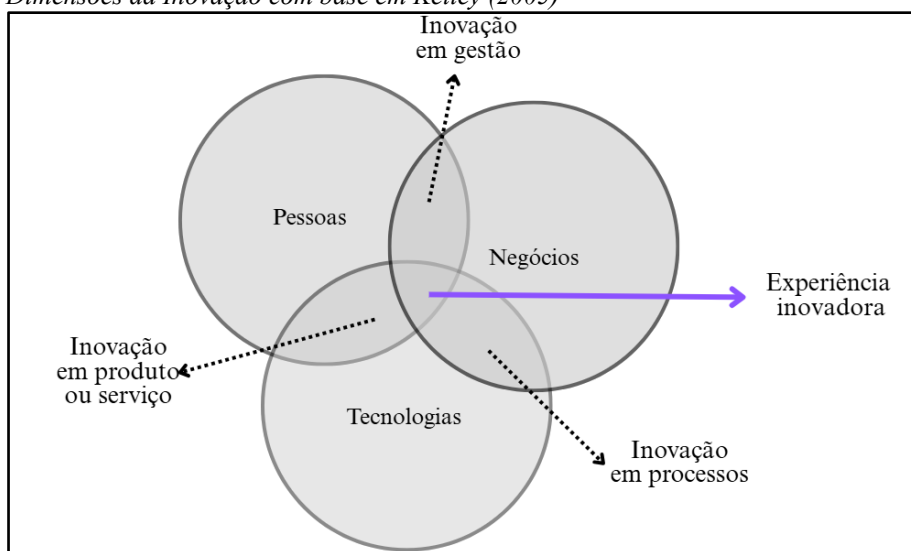
Segundo o Manual de Oslo (1997), a inovação pode ser entendida tanto como processo quanto como resultado. O documento estabelece dois tipos principais: inovação de produto e inovação de processos organizacionais. Essa visão ampliada abrange modelos de negócios e manifestações em diversos tipos de organizações, não se limitando somente às empresas privadas.

O Manual incorpora aspectos institucionais e sociais, além dos tecnológicos e organizacionais, incluindo desenvolvimentos realizados por entidades sem fins lucrativos.

Dessa forma, abrange as dimensões ambiental, sustentável, social e aberta da inovação, reconhecendo sua natureza multifacetada e sistêmica.

Complementando essa perspectiva conceitual, Kelley (2005) argumenta que a complexidade do processo gerador de inovação requer o envolvimento de conhecimentos e conexões pessoais, estratégicas e tecnológicas, mesmo quando não se expandem as dimensões externas da organização. Esta abordagem evidencia que a inovação resulta da intersecção dinâmica entre três elementos fundamentais: pessoas, negócios e tecnologia, conforme representado na figura 4.

Figura 4
Dimensões da Inovação com base em Kelley (2005)



Nota. Elaboração da autora, com base em Kelley (2005).

A inovação na dinâmica da sociedade atual, assume importância significativa por várias razões: tem o potencial de romper ciclos econômicos estabelecidos, fomentar o diferencial competitivo das organizações e promover o desenvolvimento econômico e industrial, tanto ao nível regional quanto nacional.

Schumpeter, já em 1911, estabeleceu as bases teóricas para compreender essa dinâmica ao apontar três fases importantes: a invenção (uma ideia com potencial para o mercado), a inovação (exploração comercial) e a difusão (propagação de novos produtos e processos pelo mercado). Embora Schumpeter (1985) tenha identificado a difusão como fase final do processo inovativo, foi Rogers (1962) quem aprofundou sistematicamente essa dimensão comunicativa.

Rogers (1962, p. 5) ampliou significativamente a compreensão schumpeteriana ao definir a difusão da inovação como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, ao longo do tempo, entre os membros de um sistema social”. Essa definição,

aplicável tanto a pessoas quanto a empresas, evidencia que a comunicação não é meramente um aspecto complementar da inovação, mas elemento constitutivo de seu sucesso. O reconhecimento do potencial inovador depende, fundamentalmente, de sua comunicação e disseminação eficazes.

A perspectiva de Rogers (1962) demonstra que a difusão da inovação não é um processo automático, mas um fenômeno comunicativo complexo que envolve canais, tempo e sistemas sociais. Essa compreensão torna-se particularmente relevante na atualidade, quando a velocidade da inovação e da comunicação reconfigura constantemente a realidade social. Contudo, Godin e Vinck (2017), em “Estudos Críticos de Inovação”, introduzem perspectiva reflexiva que questiona tanto as formulações clássicas de Schumpeter (1911) quanto as aplicações contemporâneas de Rogers (1962). Os autores alertam para a tendência dos estudos tradicionais em focarem somente nos aspectos positivos e na novidade da inovação, denominando essa tendência de “viés pró-inovação”. Essa crítica ressalta a necessidade de considerar também as responsabilidades econômicas e sociais associadas, sugerindo que a comunicação da inovação deve incorporar dimensões éticas e reflexivas, não apenas promocionais.

Essa evolução teórica – de Schumpeter (1985) a Rogers (1962), e posteriormente a Godin e Vinck (2017) – evidencia que a comunicação da inovação passou de elemento funcional para dimensão estratégica e, finalmente, para questão ética e social.

2.2. Inovação Aberta

A tipologia da inovação apresentada por Schumpeter (1985) caracteriza a inovação incremental como melhorias graduais em produtos existentes e define a inovação radical como aquela que introduz tecnologias ou produtos completamente novos, capazes de criar mercados inteiramente diferentes. Esta categorização tornou-se fundamental para compreender o alcance dos processos inovadores no desenvolvimento econômico.

Expandindo essa compreensão tipológica, Christensen (1997), em “O Dilema da Inovação”, popularizou o conceito de inovação disruptiva. O autor descreve essa modalidade como aquela que cria mercados ou transforma os existentes ao introduzir soluções mais simples, acessíveis ou convenientes, geralmente desafiando empresas estabelecidas. As inovações disruptivas geralmente começam como soluções mais simples e acessíveis, dirigidas

inicialmente a segmentos de mercado menos exigentes, sugerindo que a colaboração externa pode auxiliar empresas a identificar e desenvolver tais soluções mais rapidamente.

Nesse contexto evolutivo das tipologias inovativas, uma das respostas estratégicas das empresas foi incorporar a inovação aberta. Esse conceito, desenvolvido por Chesbrough (2003), pressupõe o uso de ideias e recursos externos para desenvolver novas tecnologias, processos e serviços organizacionais, bem como o aproveitamento de ideias internas para lançar novos produtos, serviços e até mesmo novos negócios no mercado. A inovação, como processo, necessita de ambiente fértil para produzir resultados que impactem efetivamente a vida das pessoas e transformem mercados.

Esta tese considera a perspectiva da inovação aberta como a utilização de ideias externas e internas, envolvendo colaboração com entidades externas, como startups¹⁹, universidades e clientes, para aprimorar processos e resultados de inovação. Chesbrough (2003) apresenta essa abordagem como mudança dos modelos tradicionais fechados para sistemas mais abertos, nos quais as empresas buscam ativamente ideias e tecnologias externas, ao mesmo tempo, em que compartilham suas próprias inovações.

O autor estabelece princípios fundamentais da inovação aberta que esclarecem este conceito: nem todas as pessoas inteligentes trabalham para a empresa; é necessário trabalhar com pessoas inteligentes de dentro e de fora da organização; pesquisas e desenvolvimento externos podem criar valor significativo; pesquisas internas são necessárias para reivindicar parte desse valor; não é preciso iniciar uma pesquisa para lucrar com ela; construir melhor modelo de negócio é melhor do que chegar ao mercado primeiro; organizações que fizerem melhor uso das ideias internas e externas obterão vantagem competitiva; empresas devem lucrar com o uso de sua propriedade intelectual por terceiros e adquirir propriedade intelectual de outros quando isso contribua para o avanço de seu modelo de negócios.

2.3. Modelos de Inovação

A inovação aberta, conceito desenvolvido por Chesbrough (2003), permite ampla interação entre diferentes atores e ambientes sociais, tornando desafiadora a categorização desses processos em modelos específicos. Os modelos surgem com base na realidade e constituem

¹⁹ *Startup* é uma empresa ou projeto realizado por um empreendedor para buscar, desenvolver e validar um modelo de negócio escalável (Blank, 2010).

uma representação simplificada dessa realidade. Diante da complexidade do fenômeno da inovação, os modelos acabam por ignorar detalhes importantes para seu entendimento, mas ainda assim auxiliam na compreensão do fenômeno em sua totalidade.

Nesse sentido, Godin (2018), em seu artigo “Modelos de inovação: por que os modelos de inovação são modelos, ou que trabalho está sendo feito ao chamá-los de modelos?”, apresenta a diversidade de modelos que foram se desenvolvendo acompanhando a evolução dos estudos sobre inovação. Para o autor, a origem dos modelos de inovação ocorre a partir do entendimento da inovação como processo sequencial, o que permitiria análises e previsões conforme os processos executados. Godin (2018) destaca que o autor que iniciou a organização em modelos teria sido o próprio Schumpeter (1911), em suas obras seminais sobre desenvolvimento econômico.

Mesmo diante da indagação proposta no título, Godin (2018) auxilia na compreensão da inovação com base em três modelos iniciais: primeiro, o teórico, que consiste em estruturas que guiam estudos com base na simplificação de resultados de pesquisa; segundo, o prático, com valor operacional, utilizado nas tomadas de decisão e que apresenta métodos diante de questões específicas; e terceiro, o estatístico, que, por meio da análise e manipulação de dados, permite detectar padrões para os processos de inovação.

Diante dos inúmeros conceitos para inovação, observa-se que a cada novo produto ou negócio criado, o conceito de inovação precisa ser ressignificado. Godin (2015) destaca que, tanto para aqueles que produzem novas referências quanto para seus usuários, um modelo apresenta no mínimo cinco significados: conceituação, narrativa, figura, ferramenta e perspectiva. Reforçando essa visão, Barbieri e Álvares (2016) apresentam uma classificação dos modelos de inovação baseada em gerações e melhorias evolutivas, presente no quadro 10.

Quadro 10*Classificação dos Modelos de Inovação*

Modelos	Características	Autores
Modelos lineares	O modelo se baseava nas descobertas científicas que davam origem à inovação, evoluindo posteriormente para o modelo que analisa as demandas do mercado para direcionar a criação de outras soluções inovadoras.	Marinova e Phillimore (2003)
Modelos de interação ou modelos combinados (<i>Coupling model</i>) ou (<i>Interactive model</i>)	A inovação é um processo sequencial, composto por muitos estágios interativos e interdependentes, não sendo necessariamente contínuo.	Rothwell (1994)
Gerenciamento de Portfólio (<i>Portfólio management</i>)	Similar ao modelo anterior, com pequenas distinções em relação à capacidade tecnológica e às necessidades do mercado.	Boehm e Fredericks (2010)
Modelos integrados e sistêmicos	Indica uma complexidade que requer interações entre diferentes organizações, introduzindo a relevância da construção de redes.	Marinova, e Phillimore (2003)
Meio Inovador (<i>Innovative milieu</i>)	Uso intensivo e flexível das redes, dos sistemas integrados e ênfase na importância do ambiente no processo de inovação, reforçando a relevância das relações territoriais e das interações entre organizações, sejam públicas ou privadas, para promover a inovação.	Huggins e Thompson (2015) Forsman e Temel (2016)

Nota. Elaboração da autora com base em Barbieri e Álvares (2016).

Os primeiros modelos concebiam a inovação como sequência linear de atividades funcionais. O foco estava na tecnologia que impulsionava o desenvolvimento ou no próprio mercado, que sinalizava necessidades específicas sobre as quais as empresas buscavam novas soluções. Nesse último caso, a necessidade antecedia a invenção. Contudo, com o passar dos anos, algumas limitações foram identificadas nesse modelo linear.

Porter e Ketels (2003) reconheceram que colaboradores, gestores e outros tomadores de decisão da sociedade, incluindo políticos, assim como as teorias e modelos de inovação em diversas áreas do conhecimento, começaram a perceber os efeitos mais amplos da inovação tecnológica na economia e na sociedade.

Conforme apresentado no quadro 9, os modelos de inovação evoluíram dos moldes lineares iniciais para os interacionais mais complexos. O modelo da Tríplice Hélice ganhou destaque por sua capacidade de captar as relações entre indústria, universidade e governo. Proposto por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff (1995), este modelo representa um sistema de inovação que enfatiza as sinergias entre a criação de riqueza, a produção de conhecimento e as regulações governamentais.

Focado no conhecimento e na inovação, o modelo chamou a atenção de universidades, das indústrias e dos governos, pois a capacidade que a Tríplice Hélice apresenta de fomentar,

facilitar a colaboração e impulsionar a inovação insere o modelo na vanguarda das estruturas de inovação modernas (Kunwar & Ulak, 2023). O modelo sistêmico da Tríplice Hélice da inovação (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) é considerado um sistema que mantém interação constante com o ambiente em que se encontra, conforme será detalhado a seguir.

2.3.1. Modelo das Hélices de Inovação

A relação entre a inovação aberta, conceito desenvolvido por Chesbrough (2003), e os modelos de hélices de inovação fundamenta-se na natureza colaborativa e integradora de ambos os conceitos, que visam melhorar o desempenho da inovação e o crescimento econômico.

A inovação aberta enfatiza a importância da colaboração externa e da utilização estratégica da propriedade intelectual para promover a inovação, enquanto os modelos de hélices de inovação concentram-se na interação dinâmica entre várias partes interessadas, tais como universidades, indústrias e governos, para impulsionar o avanço tecnológico e o desenvolvimento econômico. Estes modelos são complementares, uma vez que ambos procuram aproveitar conhecimentos e recursos externos para melhorar os resultados da inovação.

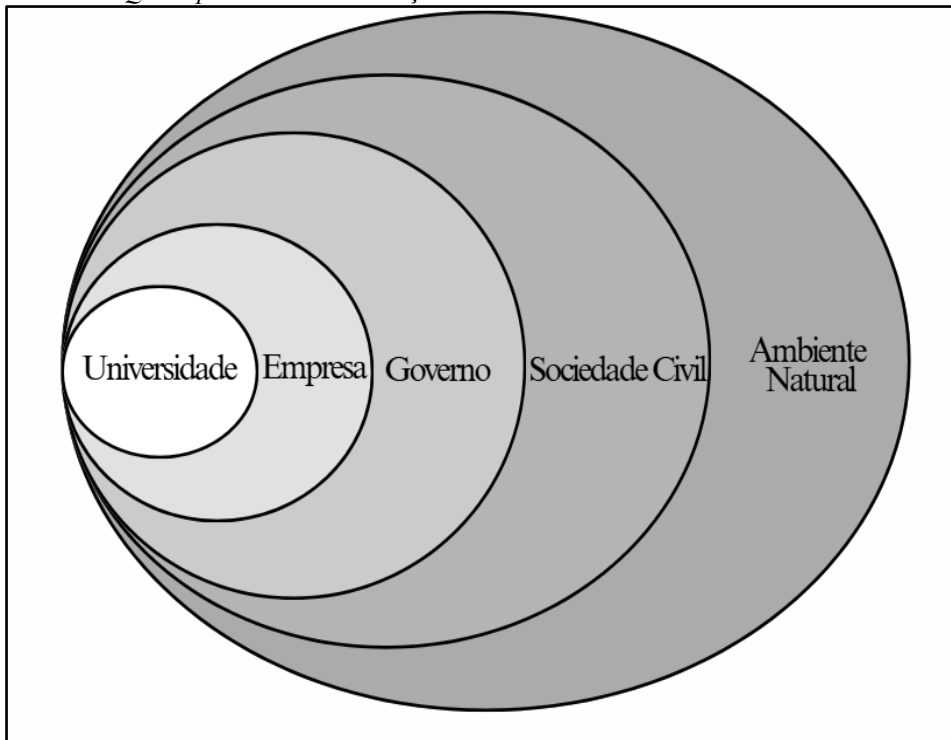
O modelo de inovação da Tríplice Hélice tornou-se popular e destacou-se de outros devido à sua ênfase na interconexão e colaboração que, por meio dessa integração, impulsionam o crescimento econômico e o avanço tecnológico nas economias baseadas cada vez mais no conhecimento (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Esse modelo deu origem aos ecossistemas de inovação (Etzkowitz & Zhou, 2017), identificando as pessoas e as relações, o arranjo institucional e os mecanismos dinâmicos fundamentais para a inovação e o empreendedorismo.

Embora amplamente reconhecido, o modelo da Tríplice Hélice recebeu críticas por sua limitação em contemplar outros atores relevantes nos processos de inovação. Nesse contexto, emergiram novos modelos, como o modelo da Quádrupla Hélice, de Carayannis e Campbell (2009). Esse modelo adicionava as perspectivas da mídia e da sociedade civil organizada, incorporando elementos como mídia, indústrias criativas, cultura, valores, estilos de vida e arte (Carayannis & Campbell, 2009; Carayannis & Rakhmatullin, 2014). A ampliação proposta pelos autores reconhece que a inovação não ocorre apenas no ambiente acadêmico-empresarial-governamental, mas também necessita da participação social e cultural para sua legitimação e implementação.

Por sua vez, o modelo *Quíntupla Hélice* (Figura 5) emergiu em resposta às crescentes preocupações com questões relacionadas ao meio ambiente e à sustentabilidade (Martinez et al., 2017). Baseado em estratégias como a Agenda 2030, esse modelo tornou-se relevante, integrando o avanço econômico desejado mediante a inovação com o desenvolvimento social e ambiental adequado das comunidades em seu entorno. A reflexão entre os diferentes modelos evidencia uma evolução conceitual que busca contemplar a complexidade crescente dos processos inovativos contemporâneos.

Figura 5

Modelo de Quíntupla Hélice da Inovação



Nota. Elaborado pela autora com base em Carayannis et al. (2012).

Mineiro (2019), em sua tese, relaciona a *Tríplice Hélice* com os modelos da *Quádrupla* e *Quíntupla Hélice* por meio de novas possibilidades, como a *Inteligência Artificial (IA)* e as *cidades inteligentes*. O autor também considera as mudanças no cenário econômico e social que altera as dinâmicas empresariais e os modelos de inovação.

O modelo tradicional da *Tríplice Hélice*, baseado nas relações entre universidade, empresa e governo, foi expandido com novas configurações: a *Quádrupla Hélice*, que incorpora a sociedade, e a *Quíntupla Hélice*, que inclui o meio ambiente. Essas ampliações teóricas buscam explicar as dinâmicas contemporâneas dos processos de inovação (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995; Carayannis & Campbell, 2009; Mineiro, 2019). Essa evolução conceitual reflete a compreensão de que os processos de inovação não se limitam aos atores

tradicionais, mas requerem a participação ativa de outros segmentos sociais e a consideração de aspectos ambientais e sustentáveis.

Complementando essa discussão, Labiak Jr. (2012) propõe a Sêxtupla Hélice da inovação, definida como um arranjo institucional composto por seis grupos de atores regionais que interagem para promover o desenvolvimento regional baseado na inovação. A contribuição de Labiak Jr. (2012) aprofunda as reflexões de Mineiro (2019) ao especificar de forma mais detalhada os diferentes atores envolvidos nos processos inovativos regionais. Entre esses atores, destacam-se os habitats de inovação, conceito fundamental para compreender o papel dos centros de inovação nos processos comunicativos contemporâneos, conforme apresentado no quadro 71.

Enquanto Mineiro (2019) enfatiza as transformações tecnológicas e socioeconômicas que demandam novos modelos de compreensão da inovação, Labiak Jr. (2012) oferece uma estrutura operacional mais específica para a análise desses processos no contexto regional. Ambos os autores concordam que os modelos tradicionais de inovação necessitam de ampliação para contemplar a complexidade dos ecossistemas contemporâneos, aspecto fundamental para compreender como os centros de inovação desenvolvem suas estratégias comunicativas em redes sociais digitais.

Quadro 11

Modelo da Sêxtupla Hélice da Inovação

Hélice	Composição
Empresariais	Empresas que transformam ativos de conhecimento em produtos inovadores, impulsionando o desenvolvimento econômico e inovador regional
Científicos e Tecnológicos	Universidades, faculdades, escolas técnicas e centros de pesquisa que geram e compartilham conhecimento.
Públicos	Órgãos governamentais que criam políticas e espaços públicos para incentivar a inovação
Institucionais	Federações e associações comerciais que atuam como "links" entre os atores do sistema.
Habitats de Inovação	Estruturas como pré-incubadoras, incubadoras e parques tecnológicos que fomentam o empreendedorismo inovador.
Fomento	Agências públicas e privadas que compartilham os riscos da inovação, oferecendo suporte financeiro e técnico.

Nota. Elaboração da autora com base em Labiak Jr. (2012)

Esses seis grupos, apresentado no quadro 11, se integram para criar um ambiente propício à inovação e competitividade regional, complementando os modelos anteriores. No modelo da hélice sêxtupla de inovação, as instituições integram os diferentes atores do ecossistema.

Elas facilitam a interação e cooperação entre empresas, universidades, órgãos públicos, habitats de inovação e de fomento, promovendo o fluxo de conhecimento e a geração de inovação. As instituições, federações e associações comerciais, atuam como mediadoras e possuem ativos de conhecimento voltados para o suporte ao desenvolvimento empresarial.

Elas contribuem para conectar os atores, criando redes e parcerias colaborativas; apoiar o empreendedorismo, oferecendo suporte técnico e estratégico; fomentar a inovação, facilitando o acesso a recursos e informações; promover o desenvolvimento regional, incentivando práticas que impulsionem a competitividade e o crescimento econômico local; estruturar estratégias comuns e promover a confiança entre os atores.

Assim, as instituições são fundamentais para integrar os elementos da hélice sêxtupla e criar um ambiente favorável ao desenvolvimento regional e à inovação.

Diante dos modelos das hélices, sustenta-se que os ecossistemas de inovação, que serão apresentados a seguir, consigam orientar uma estratégia regional de crescimento inteligente, sustentável, inclusivo e participativo

2.4. Ecossistemas de inovação

Os ecossistemas de inovação relacionam-se com diversos contextos teóricos e práticos, abrangendo plataformas de inovação, estratégias de inovação, inovação aberta, redes de valor, ecossistemas de serviços, economia e desenvolvimento regional, empreendedorismo, startups, ecossistemas corporativos, ecossistemas baseados em universidades, além de ecossistemas regionais e nacionais de inovação.

O conceito de ecossistemas de inovação tem sua origem na Teoria dos Sistemas, estabelecendo uma analogia com os ecossistemas biológicos, que constituem conjuntos complexos de relacionamentos entre os recursos vivos de uma determinada área, visando manter um estado de equilíbrio sustentável. Conforme argumentam Hamad et al. (2015), essa analogia é pertinente, uma vez que os ecossistemas de inovação são responsáveis por

modelar a economia e ambientes complexos, viabilizando assim a inovação. O quadro 12 apresenta a evolução do conceito de ecossistemas de inovação

Quadro 1

Conceitos de Ecossistemas de Inovação

Autores	Conceitos
Etzkowitz e Leydesdorff (1997)	Rede de relações em que a informação e o talento fluem, por meio de sistemas de cocriação de valor sustentado.
Sawatani et al. (2007)	Uma estrutura de rede que contempla ligações entre todos os partícipes, ou seja, consumidores, provedores de serviço, fornecedores para as empresas, além do ambiente. Essas ligações são responsáveis por mostrar o fluxo de valor no ecossistema de inovação.
Wessner (2007)	Constituem-se num conjunto de indivíduos, comunidades, organizações, recursos materiais, normas e políticas por meio de universidades, governo, institutos de pesquisa, laboratórios, pequenas e grandes empresas e os mercados financeiros numa determinada região, que trabalham coletivamente, a fim de permitir os fluxos de conhecimento, amparando o desenvolvimento tecnológico e gerando inovação para o mercado.
Etzkowitz et al. (2007)	O ecossistema inclui investidores, empreendedores e pesquisadores acadêmicos, além dos escritórios que atuam na transferência de tecnologia, como fontes para o desenvolvimento tecnológico e oportunidades de investimento.
Jishnu et al. (2011) e Russell et al. (2011)	Refere-se aos sistemas interorganizacionais, políticos, econômicos, ambientais e tecnológicos da inovação, em que ocorre a catalisação, a sustentação e o apoio ao crescimento de negócios.
Gobble (2014)	São comunidades dinâmicas, com bloqueios intencionais complexos, relacionamentos construídos na colaboração, confiança e cocriação de valor e especializados em explorar um conjunto compartilhado de tecnologias ou competências complementares.
Munroe e Westwind (2009)	Organismo dinâmico adaptativo que cria, consome e transforma conhecimentos e ideias em produtos inovadores, por meio da geração de novos negócios, numa matriz complexa de relações entre elementos-chave.
Wang (2020)	É entendido como o sistema dinâmico, composto por pessoas e instituições interconectadas, essenciais para estimular o desenvolvimento tecnológico e econômico, e compreende um conjunto de atores da indústria, academia, associações, órgãos econômicos, científicos e do governo em todos os níveis.

Nota. Elaboração da autora, com base em Teixeira et al. (2017).

Com base no quadro 12, é possível perceber que os autores concebem os ecossistemas como estruturas relacionais complexas, caracterizadas por redes interconectadas de atores diversos. Esta perspectiva sistêmica mantém-se consistente desde Etzkowitz e Leydesdorff (1997) até Wang (2020).

Os conceitos coincidem ao identificar a diversidade de atores envolvidos - universidades, empresas, governo, institutos de pesquisa, investidores e empreendedores -, corroborando a natureza multissetorial dos ecossistemas. Simultaneamente, todos enfatizam o fluxo dinâmico de conhecimento e informação como elemento central, seja por meio do "fluxo de informação e talento" (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997) ou da "transformação de conhecimentos em produtos inovadores" (Munroe e Westwind, 2009).

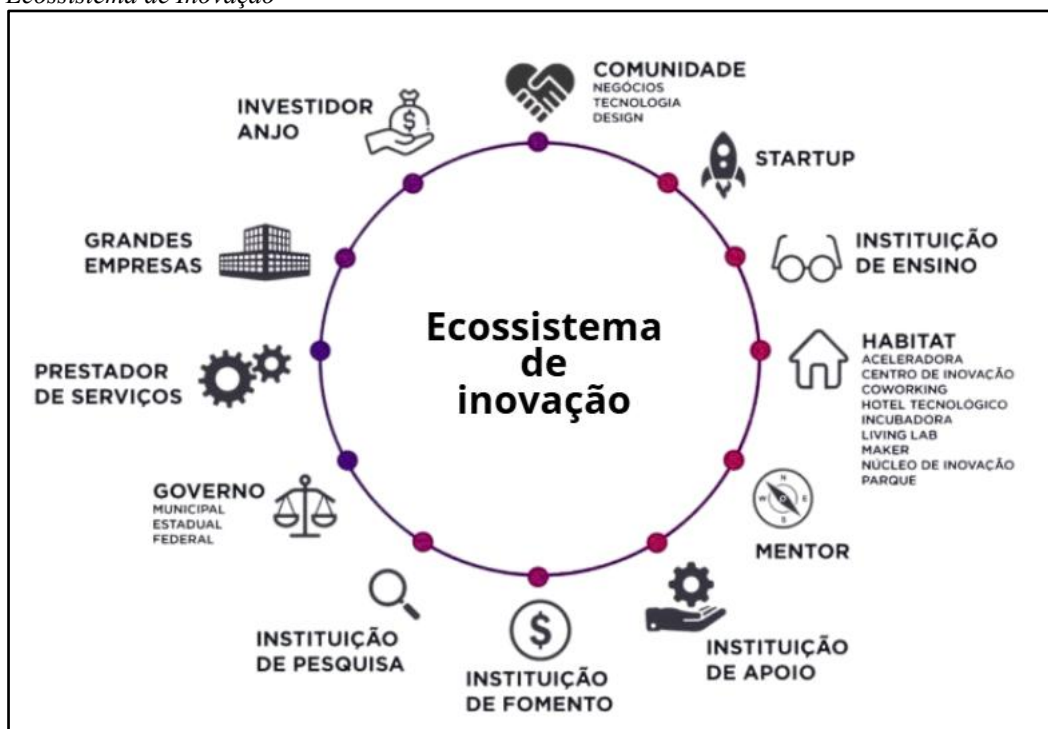
A finalidade de geração de valor e inovação representa outro ponto comum, orientando todos os conceitos para a criação de produtos, serviços ou soluções inovadoras. Por fim, os autores compartilham a noção de dinamismo e adaptabilidade, caracterizando os ecossistemas como organismos que evoluem continuamente.

Estas similaridades consolidam a compreensão dos ecossistemas de inovação como sistemas complexos, colaborativos, multiatores, orientados para a inovação e caracterizados por sua capacidade de adaptação contínua.

Nesse contexto, a relevância dos ecossistemas diante dos modelos das hélices de inovação (tríplice até a sêxtupla) evidencia-se na união de esforços e no aumento da competitividade de empresas, regiões e países.

Por meio dessas interações, possibilita-se desenvolver plataformas de colaboração, a prospecção de tecnologias e o estabelecimento de alianças estratégicas entre os atores, além de outras ações que buscam a convergência de investimentos para o desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços (Teixeira et al., 2017). Conforme apresenta a figura 6.

Figura 6
Ecossistema de Inovação



Nota. Via (2016).

Kennedy et al. (2007) acrescentam, aos ecossistemas, características de complexidade, abertura, holismo, interatividade, dinamismo, estabilidade e hierarquia. Como comunidades,

reúnem organizações, instituições, apoiadores e, nessa relação, fomentam a inovação e o empreendedorismo.

Nesse sentido, em seu estudo, Teixeira et al. (2016) apresentam os seguintes atores do ecossistema de inovação, conforme o quadro 13.

Quadro 2

Atores dos Ecossistemas de Inovação

Atores	Características
Atores Conhecimento	São responsáveis por formar pessoas, promover o espírito empresarial e fomentar a criação de empresas futuras. Fornecem o principal ativo para a inovação: pessoas com conhecimento, os chamados talentos. Possibilitam desenvolver novas pesquisas, construção de novos conhecimentos e criação de novas tecnologias.
Atores Públicos	São promotores do ecossistema de inovação, uma vez que promovem programas, regulamentos, políticas e incentivos. Articulam um ambiente de negócios favorável, não apenas na geração da inovação, mas também quanto ao nascimento, crescimento e investimentos em empresas. Os atores públicos estão em âmbito federal, estadual e municipal. O ambiente regulatório permite a adoção de políticas públicas eficientes.
Atores Empresariais	Organizações que convertem ideias, planos e modelos de negócios em novos produtos, serviços, processos e, finalmente, em empresas. Desse modo, conseguem juntar a visão técnica com a visão de negócios para colocar uma novidade no mercado. São os motores do ecossistema. Estão entre <i>startups</i> , micro, pequenas, médias e grandes empresas.
Atores de Habitats de Inovação	Geram os espaços propícios para que a inovação e o empreendedorismo ocorram. Eles são os <i>hubs</i> do ecossistema de inovação e promovem as ações necessárias de animação do ecossistema em termos de desenvolvimento estratégico de talentos, capital e conhecimento. Ademais, os habitats promovem ambiente para o compartilhamento de conhecimento e aproximação dos atores do ecossistema, para maximizar os resultados e diminuir os riscos dos empreendedores.
Atores de Fomento	Não podem ser encarados apenas como bancos e fundações de amparo. Os investidores privados (anjos, semente ou de risco) também são esperados em ecossistemas fortes. Portanto, fornecem recursos reembolsáveis e não reembolsáveis para fomentar a inovação e permitem o acesso necessário ao capital para o desenvolvimento e crescimento do empreendedorismo e da inovação.
Atores Institucionais	Organizações públicas ou privadas e independentes que atuam com inovação e representam demais atores ou classes de atores. Assim, os atores institucionais atuam para impulsionar os interesses de nichos diversos.
Atores da Sociedade Civil	Pessoas que criam na sociedade demandas e necessidades, podendo influenciar os negócios e impactar no desenvolvimento da inovação. Dessa forma, atuam de forma voluntária no ecossistema e são animadores e entusiastas de diferentes atividades. Organizações não governamentais (ONGs) também podem ser enquadradas nesse segmento, se apoiarem as ações do ecossistema.

Nota. Elaboração da autora com base em Teixeira et al. (2016).

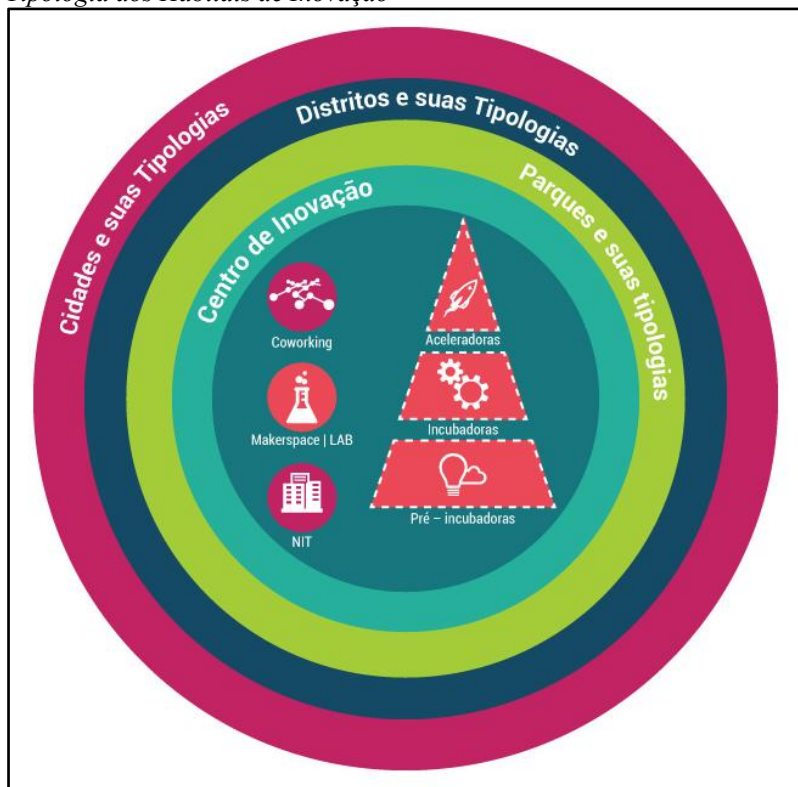
Segundo Gomes e Teixeira (2018), os ecossistemas formam uma engrenagem invisível que propulsiona o desenvolvimento regional por meio da promoção do desenvolvimento tecnológico, da inovação e do empreendedorismo. Nesse contexto, os habitats de inovação, enquanto ambientes promotores da inovação, estão inseridos e integram esses ecossistemas.

Os habitats de inovação são consensualmente reconhecidos como espaços que promovem a criação e o compartilhamento de conhecimento e experiências criativas, produzindo um ambiente propício para a inovação. Smilor e Gill Junior (1986) definem o habitat de inovação como um ambiente ou programa planejado para amparar empresas com uma variedade de serviços ou produtos. Esta perspectiva é complementada por Burkhalter e Curtis (1989) e Bolton (1992), que acrescentam o acesso a fontes de financiamento e o incentivo à transferência de tecnologia como elementos constitutivos desses habitats.

Os habitats de inovação constituem ambientes especializados que favorecem o surgimento de inovações, funcionando como centros de intercâmbio de conhecimentos e vivências criativas, fomentando a construção de redes de relacionamento e colaborações entre os participantes. Dessa forma, contribuem para a redução de incertezas e para a otimização ou aceleração dos resultados vinculados aos empreendimentos desenvolvidos nesses espaços. Esses habitats caracterizam-se por articular de maneira eficiente competências humanas, recursos tecnológicos, investimentos financeiros e conhecimento especializado em uma localização específica, visando potencializar a capacidade empreendedora de todo o ambiente circundante (Via, 2016). A figura 7 apresenta a tipologia destes habitats de inovação.

Figura 7

Tipologia dos Habitats de Inovação



Nota. Via (2016).

Segundo Teixeira et al. (2016), os principais tipos de habitats de inovação incluem: cidades intensivas em conhecimento, cidades inteligentes, parques científicos e tecnológicos, centros de inovação, pré-incubadoras, incubadoras, aceleradoras, *coworkings*²⁰ e *marketplace*²¹; além dos núcleos de inovação tecnológica. Nessa perspectiva, Machado (2018) caracteriza os habitats de inovação como detentores de ativos do conhecimento, destacando as incubadoras como espaços potencializadores desse conhecimento.

Entre essas tipologias, destacam-se os parques científicos ou tecnológicos, que constituem complexos produtivos industriais e de serviços de base científico-tecnológica. Estes ambientes são concebidos e planejados para a pesquisa e o desenvolvimento, atuando como promotores da cultura da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial,

²⁰ *Coworking*: trabalho colaborativo ou trabalho cooperativo. É um modelo que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que não realizam atividades necessariamente para a mesma empresa ou área de atuação, podendo inclusive reunir, entre seus usuários, os profissionais liberais, empreendedores e usuários independentes. (Coworking,2025)

²¹ *Marketplace*: significa mercado, um espaço livre, onde compradores e vendedores podem fazer negócios, o modelo de *marketplace* funciona como um shopping virtual. (Marketplace, 2025)

fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia para incrementar a produção de riqueza de uma determinada região (ANPROTEC, 2012).

Essa diversidade de habitats de inovação evidencia a complexidade e a complementaridade dos ambientes necessários para sustentar ecossistemas de inovação. Cada tipologia atende a necessidades específicas do processo inovativo, desde a geração de conhecimento nas universidades até sua aplicação comercial nas empresas, configurando uma rede integrada de suporte ao empreendedorismo e à inovação tecnológica. Assim, os centros de inovação, objeto central desta investigação, inserem-se nesse contexto como elementos articuladores que conectam diferentes atores e facilitam os fluxos de conhecimento e interação no ecossistema.

2.4.1. Centros de Inovação

Na dinâmica da inovação apresentada até aqui, os CIs aproximam os atores da inovação, como um habitat de inovação que abriga centrais de serviços, fomentos e apoio geral para as empresas em fase inicial, por meio de transferência de tecnologia. (Bolton, 1992)

Conforme citado na epígrafe deste capítulo, um CI se caracteriza pela conexão e na capacidade de promover e criar essa conexão, representadas na missão ou proposta de valor do Centro: Ativar o ecossistema de inovação, criar cultura inovadora e empreendedora, gerar e escalar negócios inovadores para transformar a economia da região. (Santa Catarina. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, 2017).

Diante do contexto da sociedade pós-convergente, apresentada no capítulo, os CI, promovem, comunicam e reúnem suas comunidades em atividades de inovação, tanto em estruturas físicas, como virtuais.

Os centros de inovação são ambientes dinâmicos que integram talento, tecnologia, capital e conhecimento para facilitar o compartilhamento de conhecimento, minimizar riscos e maximizar os resultados de negócios, transformando ideias em empreendimentos bem-sucedidos e lucrativos e fomentando o desenvolvimento econômico e social regional.

Com relação aos centros de inovação, Abdala et al. (2016) organizaram uma definição abrangente de suas contribuições, apresentadas no quadro 14.

Quadro 14

O papel dos Centros de Inovação

Fomenta o desenvolvimento regional:

- contribuir para a política tecnológica e de inovação em uma região;
- identificar e explorar o potencial inovativo da região;
- atrair talentos e colaborar para a geração de empregos qualificados;
- ter investimento social como “esperança” de desenvolvimento regional.

Desenvolve inovações por meio de negócios:

- realizar promoção, desenvolvimento e apoio de potenciais empreendedores, *startups* e de *spin offs*²²;
- ser ponte entre a universidade de pesquisa e a indústria, ex. expansão dos processos de laboratório e comercialização das invenções e tecnologias emergentes (transferência de tecnologia);
- atrair investidores regionais, nacionais ou internacionais (públicos ou privados);
- encontrar fontes de financiamento ou promover o financiamento total, ou parcial de novos negócios;
- gerar credibilidade para competitividade de suas empresas.

Proporciona instalações, serviços e recursos compartilhados:

- oferecer instalações – espaços de trabalho, salas de conferência, aluguéis abaixo de preço de mercado e outras facilidades específicas;
- oferecer serviços – secretariado, seleção e avaliação de inovações, aconselhamentos, consultoria, mentoria e suporte qualificados;
- realizar/promover consultorias variadas – gestão de projetos e produtos, marketing, comercialização, propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

Promove cultura e conexão da inovação e do empreendedorismo:

- promover e comunicar atividades de inovação – disseminar o conhecimento para empresas e atores (cultura da inovação e do empreendedorismo);
- fomentar a rede – criar alianças e sinergias entre empresas, empreendedores, investidores e pesquisa científica na universidade e demais organizações;
- encorajar encontros que gerem redes de relacionamento e discussões pertinentes aos interesses de iniciativas privadas, universidades e demais atores.

Nota. Abdala et al. (2016).

No entendimento de Abdala et al. (2016), um CI é uma comunidade, física ou virtual, que aloca, por períodos limitados, possíveis empreendedores inovadores, *startups* ou projetos específicos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de empresas estabelecidas, em que o conhecimento é centralizado e voltado à cultura da inovação e do empreendedorismo. Os usuários dos centros usufruem de acesso a políticas públicas, às próprias instalações e aos serviços, como mentorias e consultorias, que permitem o compartilhamento de ideias e de conhecimentos.

Conforme o Mapeamento das Infraestruturas Tecnológicas Portuguesas, realizado pela Agência Nacional de Inovação (ANI, 2020), são consideradas duas possibilidades para as infraestruturas tecnológicas: por um lado, os centros e interfaces tecnológicos, que incluem os centros tecnológicos e os centros de valorização e transferência de tecnologia. Por outro lado, as infraestruturas de acolhimento e valorização de atividades de C&T, englobando os parques de ciência e tecnologia e os centros de incubação de base tecnológica.

²² Spin-off: uma nova empresa criada a partir de uma empresa já existente, geralmente como uma divisão ou unidade de negócios que se separa para operar de forma independente. (Cozzi et al. 2007)

Os centros de inovação se estruturam de formas diferentes ao redor do mundo. Em se tratando das realidades brasileira e portuguesa, no capítulo III, sobre metodologia, são explicados os ecossistemas e centros de inovação nas cidades do Porto (PT) e Florianópolis (BR).

2.5. Comunidades e Cultura da Inovação

O conceito de comunidade evoluiu significativamente ao longo do tempo. Inicialmente, as comunidades eram frequentemente equiparadas a bairros ou grupos geograficamente delimitados; contudo, essa visão se expandiu para incluir redes de laços interpessoais que fornecem sociabilidade, apoio e um sentimento de pertencimento (Adam e Hess, 2001).

Reconhecendo que o conceito de comunidade é multifacetado e varia conforme o contexto e a área de conhecimento.

Segundo Peruzzo e Volpato (2009), as fronteiras geográficas tradicionais são insuficientes para compreender os espaços sociais contemporâneos. Os autores destacam que as noções de comunidade e região se encontram imersas em uma trama social complexa que, embora mantenha vínculos com os aspectos territoriais, transcende essas limitações espaciais.

Para caracterizar adequadamente uma comunidade, é necessário recorrer a múltiplas dimensões que refletem sua estrutura, capacidade e dinâmica. A estrutura da comunidade é definida pela rede de conexões estabelecidas entre seus membros (Girvan & Newman, 2002).

A capacidade refere-se ao potencial de uma comunidade para mobilizar recursos e alcançar objetivos coletivos, abrangendo participação e liderança, habilidades, recursos, redes sociais e interorganizacionais, senso de comunidade, compreensão da história comunitária, poder da comunidade, valores compartilhados e reflexão crítica (Goodman et al., 1998).

Quanto à dinâmica, observam-se elementos como pertencimento, satisfação de necessidades, influência, conexões compartilhadas e identificação consciente, fatores que podem afetar o nível de envolvimento dos indivíduos na comunidade. Aspectos como mudanças ambientais, políticas sociais e avanços tecnológicos podem influenciar as estruturas e capacidades comunitárias ao longo do tempo. Além disso, a interação entre atributos individuais e comunitários pode modificar os efeitos das características da comunidade (Goodman et al., 1998).

Considerando essas três dimensões - estrutura, capacidade e dinâmica -, constata-se que a inovação tem se manifestado por meio de comunidades de inovação, reconhecidas por suas

características e metodologias específicas. Essas comunidades caracterizam-se pelo objetivo coletivo de alcançar resultados inovadores e enfrentar desafios socioeconômicos e ambientais significativos.

Destacam-se, ainda, pela capacidade de fomentar a comunicação aberta, o aprendizado e a colaboração entre diversos participantes. O reconhecimento das comunidades de inovação envolve a compreensão de sua estrutura, as motivações de seus membros e os processos empregados para gerar e implementar ideias inovadoras. Embora enfrentem desafios, como a gestão de interesses diversos e a manutenção da motivação entre os membros - o que pode tornar o ambiente desafiador e ambíguo -, essas comunidades destacam-se em diversos países pelo impulso e promoção do desenvolvimento sustentável.

Diante da inovação aberta, as organizações passam a interagir com as comunidades, com pesquisas que vinculam a estratégia de uma empresa à organização e à motivação da comunidade. Nesse caso, podem ser comunidades geradas de sua própria ação empresarial ou podem interagir com as comunidades existentes. (West & Lakhani ,2008).

Também é possível estar dentro ou fora dos limites organizacionais, por se tratar de uma junção voluntária de atores que se mantêm unidas por um objetivo compartilhado.

Os ambientes de inovação como ecossistemas de inovação, conforme visto na seção anterior, são entendidos por Munroe e Westwind (2009) como uma comunidade formada por organizações e pessoas, que interagem no mundo empresarial, gerando inovação e por meio dela garantindo a manutenção dos próprios ecossistemas. Os membros do ecossistema podem ser colaboradores, admiradores, estudantes, empresários e todos os que pretendem cooperar com a inovação; bem como *startups* e ainda grandes empresas que buscam mobilizar a inovação nesses ambientes, que podem ser virtuais ou não.

Diante desses ambientes, e da sua forma de organização e dinâmica, promovem uma cultura de inovação que surge com base na interação desses atores. Xu et al. (2022) concluíram em seu estudo que a conectividade e a interação das comunidades de inovação impactam positivamente o desenvolvimento dos ecossistemas de inovação.

Já Feld (2012) destacava que uma comunidade de *startups* apresenta pontos-chave para o seu desenvolvimento. São eles: 1. cultura; 2. densidade (ou suporte); 3. talento 4; acesso ao capital; 5. acesso ao mercado; 6. ambiente regulatório. Juntos contribuem para o desenvolvimento do ecossistema; participando na manutenção da cultura (eventos, *networking*, *cases* de sucesso);

nos espaços de conexão e suporte (como *coworkings* e *hubs*) para os negócios; com profissionais e contatos com universidades e centros de pesquisa para formação de novos talentos; no auxílio na busca de investidores e aceleradoras; auxílio de inserção no mercado; e auxílio nas demandas relacionadas à regulação de novos modelos de negócio (Feld, 2012). O reconhecimento do papel da comunidade da inovação ocorre diante da importância das características de comunidade para a consolidação dos ecossistemas de inovação.

Os atores das comunidades de inovação estão na Internet, onde se formaram comunidades virtuais caracterizadas por Rheingold (1995, p.20) como: “... agregados sociais que surgem da rede quando uma quantidade suficiente de gente leva adiante essas discussões públicas durante um tempo razoável, com suficientes sentimentos humanos, para formar redes de relações pessoais no ciberespaço”.

Recuero (2009) defende que a comunidade virtual é um conjunto de atores e suas conexões, que desenvolve vínculos e capital social em uma configuração de agrupamento ao longo do tempo, criando um senso de pertencimento através de interações sociais em um espaço definido.

O termo é compreendido por Kozinets como um grupo de pessoas que compartilham interação social, laços sociais e um formato de interação, e localização comum. A comunidade virtual compartilha o “ciberespaço”, onde os limites de afiliação comunitária podem ser compreendidos em termos de autoidentificação como membro; contato repetido; familiaridade recíproca; conhecimento compartilhado de alguns rituais e costumes; e algum senso de obrigação e participação. Para Kozinets (2019, p. 176), as comunidades se caracterizam por:

Um grupo de pessoas que comunicam e compartilham interação social e laços sociais por meio da internet ou de outra comunicação mediada por computador, como: correio eletrônico, listas, fóruns, grupos de discussão, *websites* de compartilhamento de fotos, *blogs*, mundos virtuais ou *websites* de redes sociais. Os níveis de participação variam amplamente, desde assinantes em grande parte passivos até organizadores altamente envolvidos.

O fenômeno da comunicação perpassa as comunidades de inovação, que representam a operacionalidade da inovação em Portugal e no Brasil. Nessas comunidades, atores são articulados e articulam movimentos resultantes em desenvolvimento econômico sustentável. Esta tese explorará a comunicação nas redes sociais digitais que fomentam a inovação aberta, com base em comunidades vinculadas aos centros de inovação e seus ecossistemas.

2.6. Inovação no Brasil e em Portugal

A inovação a serviço do desenvolvimento econômico tem se apresentado como grande solução na geração de negócios e novos empregos em todo o mundo. Indicadores e *rankings* fazem parte da competitividade, característica dos setores da inovação.

Nesta busca por conhecer o terreno da inovação mundial, recorreu-se ao Índice Global de Inovação (IGI), que mede o desempenho dos ecossistemas de inovação, identificando tendências globais. O IGI é publicado anualmente pelo *World Intellectual Property Organization* (WIPO) e, no ano de 2022, examinou as tendências globais no campo da inovação em um cenário de incertezas decorrentes da lenta recuperação econômica pós-pandemia, da elevação das taxas de juros e de conflitos geopolíticos, com a promessa das ondas de inovação da era digital e da ciência profunda e de avanços tecnológicos.

O IGI de 2023 é calculado a partir da média de dois subíndices. O primeiro, denominado insumo de inovação, avalia os elementos da economia que viabilizam e facilitam o desenvolvimento de atividades inovadoras, agrupadas em cinco pilares: (1) instituições; (2) capital humano e pesquisa; (3) infraestrutura; (4) sofisticação do mercado; e (5) sofisticação empresarial (ver Estrutura). E o segundo subíndice, produtos de inovação, capta o resultado efetivo das atividades inovadoras no interior da economia e se divide em dois pilares: (1) produtos de conhecimento e tecnologia e (2) produtos criativos (WIPO, 2023).

No ano de 2023, as três primeiras posições ficaram com Suíça, Suécia e Estados Unidos. Pelo décimo terceiro ano seguido, a Suíça ocupa a primeira posição no IGI. O país é líder mundial em produtos de inovação, registrando a maior pontuação em produtos de conhecimento e tecnologia e produtos criativos.

A Suécia sobe para a segunda colocação, ultrapassando os Estados Unidos (EUA), e lidera em sofisticação empresarial (1ª posição), infraestrutura (2ª) e capital humano e pesquisa (3ª). O país alcança as primeiras posições em pesquisadores (1ª) e empregos intensivos em conhecimento (3ª).

Os Estados Unidos continuam a obter o melhor resultado no maior número de indicadores, liderando em 13 dos 80 parâmetros de inovação, registrando a maior pontuação mundial em índices como investidores empresariais globais em P&D; capital de risco recebido; qualidade das universidades; valor combinado dos unicórnios; gastos com *software*; e intensidade de ativos intangíveis corporativos.

Atualizado em setembro de 2024, o IGI (2024) solidificou Suíça, Suécia, Estados Unidos, Cingapura e Reino Unido como as economias mais inovadoras do mundo, enquanto China, Turquia, Índia, Vietnã e Filipinas são os que mais crescem em 10 anos (WIPO, 2025).

A relevância dos indicadores apresentados coloca os ecossistemas de Brasil e Portugal num cenário relevante na inovação, conforme serão apresentados nas próximas duas subseções.

2.6.1. Ecossistema de Inovação em Portugal

Portugal assume o 30.º lugar entre 132 economias mundiais. Como pontos fortes, a economia portuguesa tem a diversidade da indústria nacional, a percentagem do PIB investida em *software* e os artigos científicos ou técnicos publicados no país. Em meio às economias europeias, o País tem um desempenho acima da média no que diz respeito às seguintes categorias: *outputs* criativos, capital humano, investigação e instituições. Nessas áreas, Portugal fica, respectivamente, na 19.^a, 23.^a e 35.^a posição no *ranking* global (WIPO, 2022).

A região norte de Portugal, onde está localizada a cidade do Porto, constitui um conjunto de realidades sociais, econômicas e culturais, cuja importância nos contextos nacional e europeu se traduz em diferentes indicadores quantitativos. Apresenta um PIB superior ao de nove Estados-Membros da União Europeia (Luxemburgo, Bulgária, Croácia, Lituânia, Eslovênia, Letônia, Estônia, Chipre e Malta). É a região NUTS II mais populosa do país, representa mais de 50% da indústria transformadora e dispõe de orientação exportadora de bens e serviços em conjunto muito superior à média nacional (CCDRN, 2020).

Entre 2013 e 2018, com exceção de 2015, o crescimento econômico do Norte superou o do país e o da média da União Europeia (UE28). Essa dupla convergência, em tantos anos consecutivos, não tem paralelo ao longo do corrente século.

Entre os vários fatores que contribuíram para essa nova trajetória, importa salientar as seguintes virtudes da estratégia econômica dos últimos anos: industrialização; competitividade das exportações; e aproveitamento de ativos específicos dos diferentes territórios.

A Área Metropolitana do Porto (AMP) é composta por 17 municípios, com aproximadamente 2.040 km², e uma população residente em torno de 1.700.000 habitantes. O Porto, cidade com as suas referências inscritas na história, afirma-se hoje como cidade-polo, e segundo o *Ranking* GaWC (2020), é uma cidade Global Gamma+, termo que será abordado mais adiante neste estudo.

Com cerca de 232 mil habitantes, o município do Porto concentra 13% da população residente na AMP e 7% da população residente na região norte, sendo o segundo município mais populoso dessa área metropolitana e aquele com maior densidade populacional. No contexto nacional, os censos 2021 colocam o município no quarto e terceiro lugar nesses indicadores, respectivamente.

À semelhança do que acontece no País, a perda de população e o envelhecimento populacional constituem importantes desafios de sustentabilidade demográfica na cidade e à sua volta. Uma comparação da variação populacional entre os dois últimos censos revela que, entre 2011 e 2021, a perda de população no Porto foi superior à do país e da AMP, apresentando um padrão forte de envelhecimento no contexto nacional e regional.

Outro *ranking* importante da cidade é o *Globalization and World Cities Research Network* (GaWC), criado no departamento de geografia da Universidade de Loughborough. Essa rede tem como foco a pesquisa das relações externas das cidades mundiais. A rede opera como o principal grupo de reflexão, sobre cidades na globalização, e se diversificou em assuntos referentes ao tema, nos quais a preocupação com as relações intermunicipais se cruza com a pesquisa sobre questões relacionadas, por exemplo, à de negócios internacionais, sustentabilidade, política urbana e logística (GaWC, 2020).

A *Globalization and World Cities Research Network* (GaWC), em 2020, classificou o Porto como cidade Global Gama, por centralizar e congregar um grande volume de cidades adjacentes, formando grandes metrópoles e exercendo funções dinâmicas econômicas, políticas e burocráticas em todo o mundo.

Conforme o relatório *StartupBlink* (2022), Portugal se encontra na 28ª posição e, em Portugal, a cidade do Porto se encontra em 2º lugar, conforme apresenta a figura 8.

Figura 1*Cidades do Ecossistema de Startups em Portugal*

National Rank and Change	City	Global Rank and Change	Total Score	Overperforming Industry
1 ⁻	Lisbon	83 ⁻¹	8.300	Marketing & Sales 
2 ⁻	Porto	136 ⁻¹⁶	5.384	Ecommerce & Retail 
3 ⁻	Braga	432 ⁻¹³⁶	1.017	
4 ⁻	Coimbra	441 ⁺⁵⁶	0.958	
5 ⁻	Aveiro	667 ⁻⁸⁴	0.421	
6 ⁻	Funchal	949 ⁻²⁴²	0.179	
7 ^{new}	Leiria	965 ^{new}	0.173	

Nota. *Startup Ecosystem Ranking* (2022).

Conforme o Mapeamento das Infraestruturas Tecnológicas Portuguesas realizado pela Agência Nacional de Inovação (ANI, 2020), são consideradas duas vertentes distintas para as infraestruturas tecnológicas: por um lado, os centros e interfaces tecnológicos, que incluem os centros tecnológicos e os centros de valorização e transferência de tecnologia. Por outro lado, as infraestruturas de acolhimento e valorização de atividades de C&T, englobando os parques de ciência e tecnologia e os centros de incubação de base tecnológica.

Para fins deste estudo, serão considerados os centros e interface tecnológicos como infraestruturas tecnológicas que prestam serviços científicos e tecnológicos relevantes, de alto valor adicionado. Prestam serviços complementares relevantes, nomeadamente, de informação, disseminação, engenharia, consultoria, formação ou dinamização do empreendedorismo tecnológico; correspondem a uma falha de oferta ao mercado, por parte dos agentes tradicionais; possuem um quadro de pessoal próprio, com conhecimentos técnicos e científicos; possuem um conjunto de bens de equipamento de alta intensidade tecnológica (quando aplicável), cujo risco de não se obter uma rentabilização eficaz poderá ser elevado.

Essa tipologia de infraestrutura tecnológica pode assumir a figura de centros tecnológicos ou de centros de valorização e transferência de tecnologia. Os centros tecnológicos são infraestruturas de apoio às capacidades técnicas e tecnológicas de determinado setor de atividade industrial, fomentando a difusão da inovação e promovendo o aumento da competitividade setorial, nomeadamente através de: dinamização e apoio a atividades de investigação aplicada, de desenvolvimento tecnológico e de inovação empresarial. Além de desenvolvimento de valências tecnológicas, de gestão etc.; promoção da formação técnica e

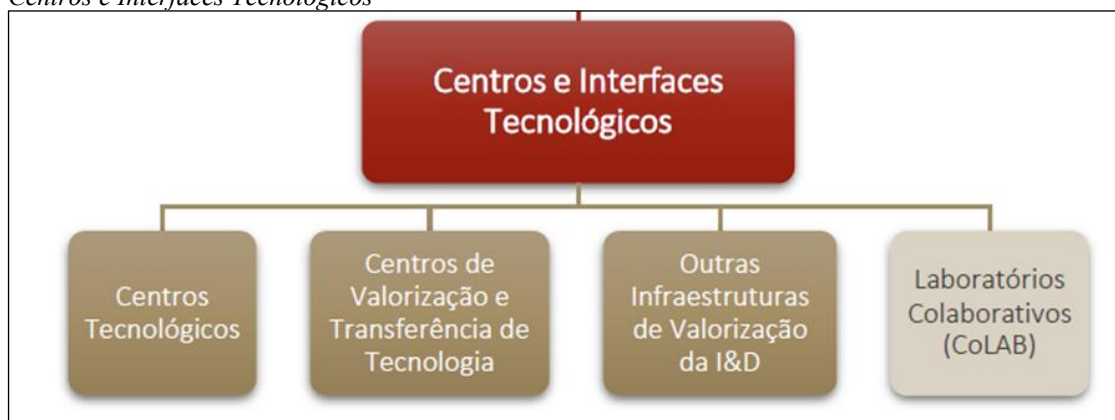
tecnológica especializada de recursos humanos das empresas ou para as empresas; e prestação de serviços especializados às empresas.

Já os centros de valorização e transferência de tecnologia são as infraestruturas de caráter multifuncional ou temático, que visam o apoio às empresas, atuando para, nomeadamente: dinamizar atividades de inovação e de desenvolvimento; dinamizar a integração de conhecimentos científicos e tecnológicos e a sua valorização e transferência; estimular a procura, difusão e a demonstração de novas tecnologias e soluções inovadoras; dinamizar a formação de recursos humanos altamente qualificados, nomeadamente mestrados e doutoramentos; e prestar serviços especializados.

No mapeamento realizado pela ANI no ano de 2020, foram incluídas outras infraestruturas de valorização da inovação e do desenvolvimento que, realizando ou não atividades próprias de Investigação e Desenvolvimento. (I&D, proporcionam atividades de capacitação tecnológica e valorização econômica e social de resultados de atividades de I&D, mas que não se enquadram nas duas tipologias acima descritas.

Figura 9

Centros e Interfaces Tecnológicos



Nota. Elaboração da autora, 2023.

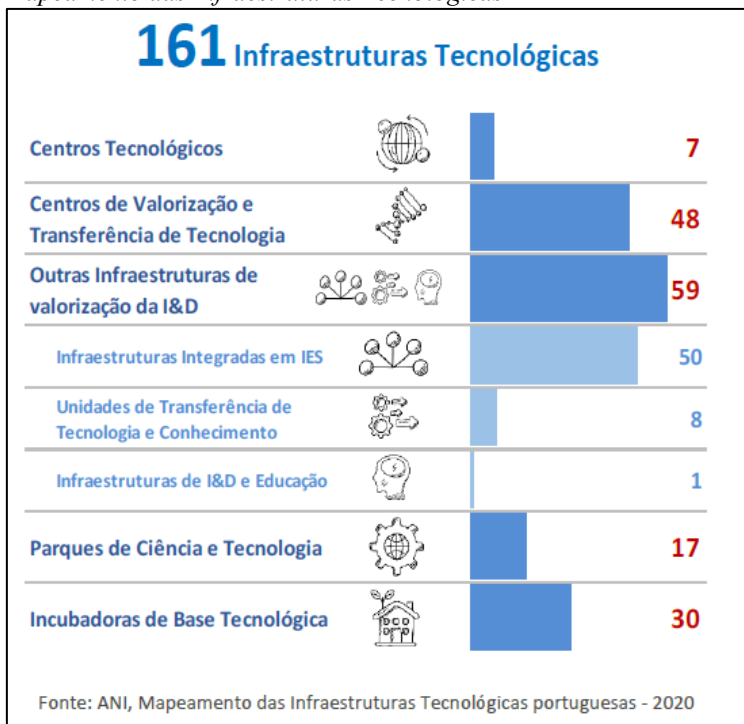
Nessa tipologia, incluem-se as infraestruturas integradas em instituições de ensino superior que não apresentam autonomia jurídica ou fiscal, mas atuam de forma similar aos centros de valorização e transferência de tecnologia. Encontram-se nessa categoria as unidades de transferência de tecnologia e conhecimento, independentemente de apresentarem estrutura autônoma ou de estarem integradas em outra instituição. Finalmente, essa tipologia abrange as entidades não enquadráveis nas demais categorias, como foi o caso de uma infraestrutura dedicada a promover atividades de I&D e de educação.

2.6.1.1. Ecossistema de inovação em Porto

Segundo o Mapeamento das Infraestruturas Tecnológicas portuguesas (ANI, 2020), o país dispõe de 161 infraestruturas tecnológicas.

Figura 10

Mapeamento das Infraestruturas Tecnológicas



Nota. ANI (2020).

O quadro 15 apresenta os centros na cidade no Porto (PT) e seus respectivos anos de fundação.

Quadro 15

Centros de Inovação na cidade do Porto-PT

Infraestrutura Tecnológica	Nome	Fundação	
Centro Tecnológico	Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica (Catim)	1987	
	Associação Rede de Competência em Polímeros (ARCP)	2007	
Centros de Valorização e Transferência de Tecnologia	Centro de Engenharia e Desenvolvimento (CEIIA)	2001	
	Centro de Inovação e Tecnologia N. Maha lingam (CITNM)	2016	
	European Bioproducts Research Institute (EBRI)	2018	
	Instituto Electrotécnico Português (IEP)	1981	
	Instituto de Ciência e Inovação em Engenharia Mecânica e Engenharia Industrial (Inegi)	1987	
	Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência (Inesc TEC)	1999	
	Instituto de Saúde Pública da Universidade do Porto (2008)	2008	
	Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG) (2008)	2008	
	Outras Infraestruturas de Valorização da I&D	NPACTS – Instituto de Investigação e Formação Avançada em Ciências e Tecnologias da Saúde (Cespu) (1982)	1982
		Hub Porto Global Hub – Instituto Politécnico do Porto	2018
U. Porto Inovação – Universidade do Porto		2018	

Parques de Ciência e Tecnologia	Porto Research, Technology & Innovation Center (Portic) – Instituto Politécnico do Porto	2018
	Parque de Ciência e Tecnologia da Maia Tecmaia (TEC Maia) – Espaço Municipal – Renovação Urbana e Gestão do Património, E.M., S. A	1999
	Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC) – Associação de Transferência de Tecnologia da Asprela	2007

Nota: Elaboração da autora, 2023

Uma das características que distingue os parques de ciência e tecnologia dos parques empresariais é o fato de os PCT, frequentemente, promoverem uma incubadora de empresas ou assumirem a função de incubação, ampliando o efeito de aglomeração e a prestação de serviços que promovem a circulação do conhecimento e a valorização econômica e social de resultados de I&D (ANI, 2020).

É importante destacar que a nomenclatura varia entre países: em Portugal são denominados "parques de ciência e tecnologia", enquanto no Brasil adota-se a terminologia "centros de inovação", diante dos ecossistemas de inovação, conforme será apresentado na sequência.

Diante desse cenário, o ecossistema de inovação português, particularmente na região Norte e na cidade do Porto, configura-se como um ambiente com características que conduzem as ações da inovação. A classificação do Porto como cidade Global Gamma+, aliada à sua posição de destaque no ranking nacional de startups e à infraestrutura tecnológica mapeada pela ANI.

2.6.2. Ecossistema de Inovação no Brasil

O Brasil ocupa a posição 49 no índice e se consolida no grupo de economias que mais melhoraram o seu desempenho no IGI, nos últimos quatro anos. O país apresenta pontuações elevadas em indicadores como serviços governamentais *on-line* (14ª posição) e participação eletrônica (11ª), situando-se entre as 15 economias mais avaliadas em ambos. Na América Latina e Caribe, o Brasil ingressa no grupo das 50 economias mais bem classificadas em 2023. Após uma ascensão contínua nos últimos anos, o país ultrapassa pela primeira vez o Chile (52ª) e garante o posto de economia mais inovadora da região (WIPO, 2022).

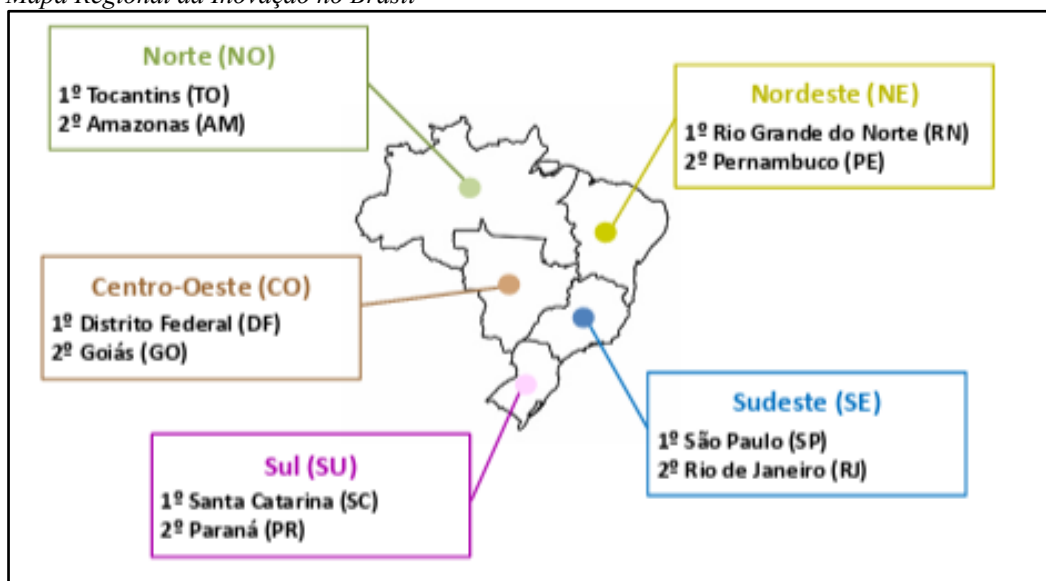
No Brasil, tem-se o desafio de compreender indicadores para obter métricas nos ecossistemas de inovação e empreendedorismo.

Existem inúmeros levantamentos como MCTIC,²³ SEBRAE²⁴, Finep²⁵ e INPI²⁶, contudo cada um deles aborda parte do tema, fazendo com que os indicadores fiquem fragmentados. Diante desse desafio, optou-se em utilizar o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID) realizado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), que procurou reunir dados capazes de englobar a realidade nacional no campo da inovação.

A figura 11 apresenta os destaques em relação aos ecossistemas nos estados brasileiros.

Figura 11

Mapa Regional da Inovação no Brasil



Nota. INPI (2024)

O estado de São Paulo consolida-se como protagonista da inovação brasileira, com indicadores que superam significativamente os de Santa Catarina, vice-líder nacional. Os estados do Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul completam o quinteto de estados mais inovadores do país INPI (2024).

O IBID evidencia a concentração geográfica da atividade inovadora nas Regiões Sudeste e Sul, que dominam quase integralmente as primeiras colocações *do ranking*, ocupando sete das oito posições de destaque. O IBID destaca ainda a presença de ações em todo território brasileiro INPI (2024).

²³ MCTIC: Órgão federal brasileiro responsável pelas políticas de ciência, tecnologia e inovação

²⁴ SEBRAE: Entidade privada brasileira sem fins lucrativos que promove o empreendedorismo

²⁵ Finep: Empresa pública vinculada ao MCTIC que financia inovação

²⁶ INPI: Autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

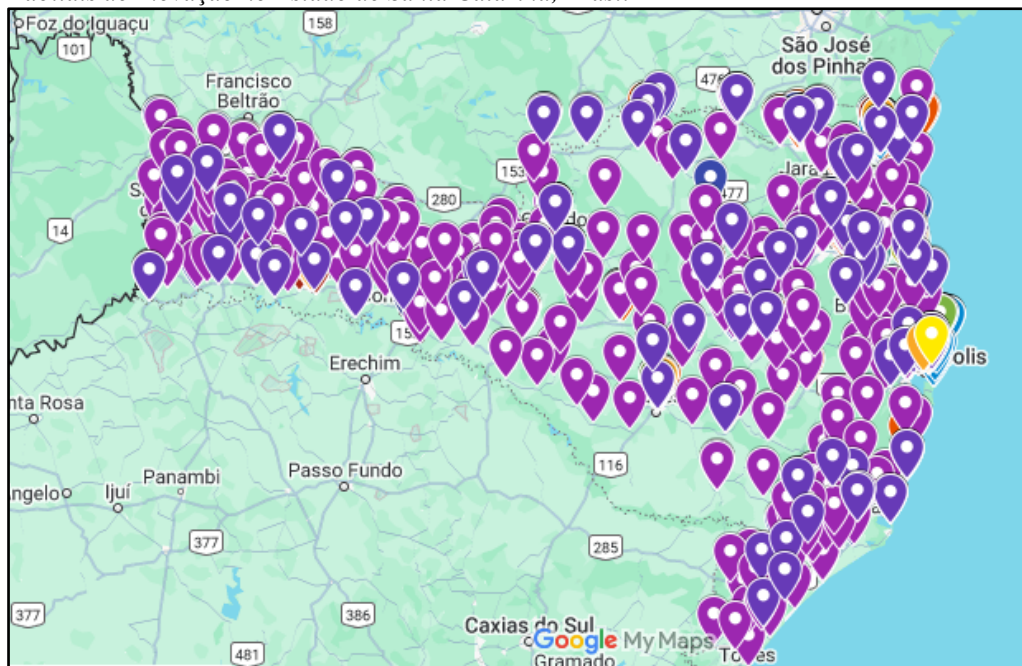
2.6.2.1. Ecossistema de inovação em Florianópolis

A inovação está na agenda do Estado de Santa Catarina há mais de 30 anos, e a comunidade voltada à tecnologia e à inovação trabalha no incentivo do desenvolvimento de um ecossistema empreendedor. A Rede Catarinense de Centros de Inovação (RCCI) é um dos instrumentos para a promoção da inovação no Estado de Santa Catarina. Conforme a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável (Santa Catarina, 2017, p. 36) “além de ampliar as capacidades dos centros, o trabalho em rede facilita o processo de atração de investimentos para o Estado e aumenta a visibilidade das empresas residentes nos centros de Inovação e no ecossistema”.

A Via (2016) realizou um levantamento em que foram mapeados cerca de 250 habitats de inovação. Este levantamento incluiu aceleradoras, centros de inovação, parques tecnológicos e científicos, *coworkings*, espaços *makers*²⁷, pré-incubadoras, incubadoras, núcleos de inovação tecnológica e distritos criativos, conforme figura 12.

Figura 12

Habitats de Inovação no Estado de Santa Catarina, Brasil



Nota. Via (2016).

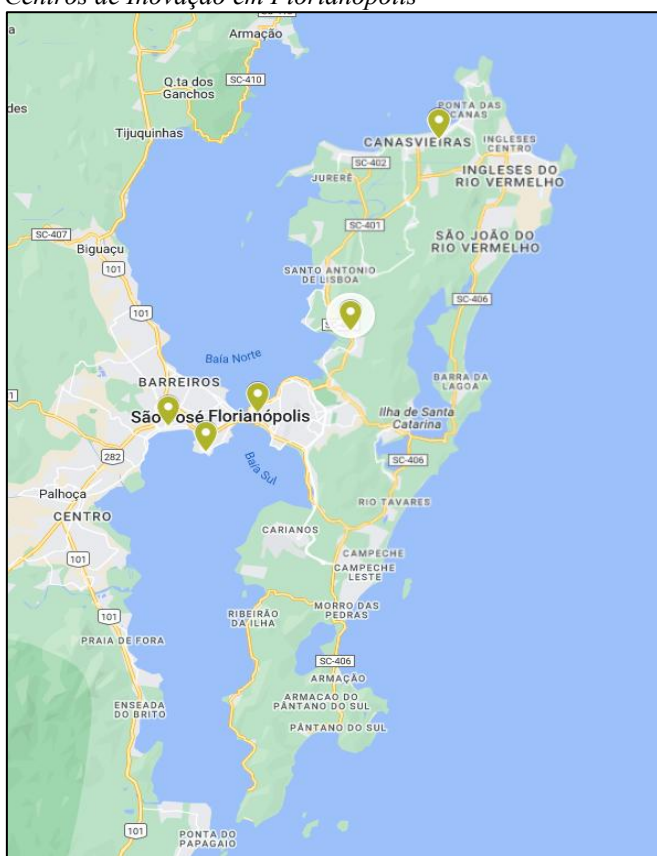
Diante das tipologias dos habitats de inovação, estão os 15 centros de inovação credenciados à rede de inovação do estado.

²⁷ Espaços *makers*: são ambientes de aprendizagem práticos, colaborativos e criativos que incentivam a experimentação e a criação de projetos utilizando diferentes ferramentas e tecnologias.

Os centros de inovação estão distribuídos nas mesorregiões do estado, com sedes nestas cidades: Blumenau, Brusque, Caçador, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Joaçaba, Lages, Rio do Sul, São Bento do Sul, Tubarão e Videira (Santa Catarina, 2017). A rede de inovação de Santa Catarina é uma iniciativa da tríplice hélice, formada pelo governo, academia e setor privado.

Entre os objetivos dos centros de inovação estão o desenvolvimento da região, cooperação entre pesquisadores e indústria, fornecimento de informações, treinamento técnico e gerencial e fortalecimento do desenvolvimento econômico regional—por meio de uma rede de contatos regional e internacional—para troca de informações e cooperação entre empresas.

Figura 2
Centros de Inovação em Florianópolis



Nota, Via (2016).

A rede de Inovação Catarinense conta hoje com 15 CIs, espalhados em todas as regiões do Estado. Na região conhecida como grande Florianópolis, há cinco CIs (Figura 13) distribuídos: Centro de Inovação Florianópolis; Centro de Inovação ACATE Downtown; Centro de Inovação ACATE Primavera; Centro de Inovação ACATE Sapiens Parque; e Soho Centro de Inovação.

Os centros citados fazem parte da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), que será um dos CIs analisados nesta tese.

A associação representa mais de 1700 empresas associadas nos oito polos de inovação e tecnologia de Santa Catarina. Gerencia uma rede de centros de inovação em Florianópolis e Chapecó, que estão integrados aos demais habitats de inovação presentes no estado. A entidade também está presente internacionalmente com um *hub* de inovação no Canadá, o qual constitui uma entidade jurídica promotora de oportunidades de conexão e negócios para empresas que desejam iniciar sua jornada de internacionalização de maneira facilitada.

A associação ACATE constitui uma rede de suporte, capacitação e inspiração aos empreendedores com a incubadora MIDITEC, criada há 25 anos, que já ajudou a formar mais de 300 empresas.

As verticais de negócios conectam empreendedores em seus respectivos segmentos e ajudam a fomentar novos projetos e iniciativas. As verticais consistem em grupos temáticos ou grupos de discussão de temas transversais, como empreendedorismo, feminino, investimentos e internacionalização, os quais são do interesse das empresas de tecnologia associadas—independentemente do segmento no qual a empresa atua.

Em colaboração com demais atores do ecossistema de inovação catarinense, a ACATE também promove projetos que impulsionam o setor de tecnologia estadual. Entre as prioridades da associação estão ações para a formação de talentos e desenvolvimento de negócios.

A ACATE tem participação ativa junto ao poder público na busca por soluções e projetos que qualifiquem o ambiente empreendedor e de negócios em Santa Catarina. A organização é parceira de várias entidades, que atuam com o mesmo propósito, e apoia eventos e iniciativas, que valorizam o setor de tecnologia do estado.

A dinâmica e organização da inovação contemporânea, conforme apresentada neste capítulo, evidencia a evolução de um fenômeno que transcendeu sua concepção inicial schumpeteriana para assumir características sistêmicas, colaborativas e comunicativas. A partir dos fundamentos conceituais estabelecidos por Schumpeter (1911) até as perspectivas contemporâneas da inovação aberta de Chesbrough (2003), observa-se que os processos inovativos demandam não apenas recursos tecnológicos e humanos, mas também estratégias comunicativas eficazes que articulem os diversos atores dos ecossistemas. Os modelos evolutivos das hélices de inovação e a consolidação dos ecossistemas como estruturas relacionais complexas demonstram que a comunicação constitui elemento fundamental para a criação e manutenção das comunidades de inovação.

Nesse contexto, os centros de inovação emergem como articuladores estratégicos que, por meio de suas práticas comunicativas em redes sociais digitais, podem potencializar as conexões entre universidades, empresas, governo e sociedade civil, conforme evidenciado nos ecossistemas de inovação de Portugal e Brasil.

Esta base teórica fornece o substrato necessário para compreender como a comunicação digital dos centros de inovação contribui para a formação de comunidades colaborativas e para o fortalecimento dos ecossistemas inovativos, aspectos que serão investigados nos capítulos subsequentes desta pesquisa.

Diante do panorama apresentado, o ecossistema de inovação catarinense, com destaque para a região de Florianópolis, caracteriza-se pela articulação entre múltiplos atores e pela presença consolidada de infraestruturas especializadas. A concentração de cinco centros de inovação na Grande Florianópolis, todos vinculados a ACATE, evidencia a maturidade do ecossistema local.

Esta configuração torna Florianópolis um cenário para a análise comparativa proposta neste estudo, especialmente quando contrastada com o Porto. Porto e Florianópolis possuem similaridades quanto à concentração de atividades inovadoras, diferem em seus contextos culturais, econômicos e organizacionais.

Consequentemente, essa diversidade de cenários de sistemas inovativos estudados oferece condições para investigar como os centros de inovação desenvolvem suas práticas comunicativas em redes sociais digitais.

A seleção da ACATE e do UPTEC como comunidades de pesquisa deste estudo fundamentou-se na relevância que cada um desses centros ocupa no cenário da inovação em seus respectivos países. A ACATE figura como uma das mais expressivas organizações do ecossistema de inovação brasileiro. O UPTEC, por sua vez, posiciona-se como instrumento fundamental para a valorização econômica do conhecimento em Portugal. A escolha foi igualmente delimitada pela acessibilidade para a coleta de dados, considerando a proximidade da pesquisadora com os dois centros investigados, viabilizando a realização da observação participante presencial no UPTEC, em Porto, e na ACATE, em Florianópolis, condição essencial para o aprofundamento do estudo netnográfico proposto.

Capítulo III - Percurso Metodológico

No seu sentido geral, a metodologia corresponde à lógica processual com que uma determinada pesquisa científica é desenhada e desenvolvida. É a ordem porque se deve aplicar um conjunto de métodos e técnicas de investigação com o fim de atingir um determinado resultado concreto, que consiste em encontrar, determinar, descrever e, eventualmente, reproduzir experimentalmente o encadeado de factos que provoca a manifestação de um determinado fenómeno. De alguma maneira, a metodologia corresponde à estratégia da pesquisa, enquanto os diferentes métodos correspondem às táticas. (Sousa, 2006, p.626)

A multidisciplinaridade e a interdisciplinaridade permitem que os campos da comunicação e inovação sejam validados numa relação dialógica com outras áreas, ao circular, nas relações organizacionais, com o olhar voltado para a interação comunicacional dos atores dos ecossistemas de inovação em ambientes de interação das redes sociais digitais.

Sobre o campo de estudo da comunicação, Braga (2011) explica que essa área do conhecimento é atravessada por dados e saberes de outras disciplinas e pelo espaço da interface. Sob esse aspecto, o pesquisador elenca, por exemplo, “os espaços de interdisciplinaridade entre o ângulo propriamente comunicacional e os diversos ângulos de preocupação e busca de diversas disciplinas humanas e sociais” (Braga, 2011, p.73).

A centralidade da comunicação em cenários de inovação aberta é incentivada pela dinâmica e organização de ecossistemas de inovação.

A escolha do percurso metodológico desta pesquisa foi um desafio adicional, uma vez que, na complexidade do fenómeno, existiam inúmeras possibilidades. Caracterizada como qualitativa e descritiva, partiu-se de um olhar sistêmico, buscou-se contemplar conjunto de métodos e técnicas capazes de responder ao questionamento inicial, dando conta dos objetivos, considerando as hipóteses.

Adotando abordagem qualitativa, o estudo empregou a netnografia, definida como observação participante *on-line*, segundo Kozinets (2019). Este método tem como objetivo

compreender como as comunidades digitais se articulam em torno do fenômeno da inovação nas redes sociais digitais. Tal etapa metodológica permitiu mapear práticas, discursos e interações relevantes ao campo empírico investigado, fornecendo base empírica para a análise do desempenho comunicativo nos Centros pesquisados.

Diante da amplitude e diversidade dos dados coletados, recorreu-se à Análise de Conteúdo (AC), com base nos princípios de Bardin (2016), com o propósito de organizar, categorizar e interpretar os dados qualitativos de forma sistemática, possibilitando a identificação de padrões e sentidos recorrentes.

Por fim, aplicou-se o método comparativo com o objetivo de identificar semelhanças e diferenças entre os CI analisados, contribuindo para a construção de tipologias e a formulação de interpretações analíticas mais amplas sobre os processos investigados.

3.1. Métodos e técnicas deste percurso

Para reconhecer a relevância dos métodos e técnicas deste estudo, esta seção se dedica a conhecer a netnografia, a análise de conteúdo e o método comparativo, considerando suas origens, suas etapas e a aplicação na pesquisa da área das Ciências da Comunicação.

3.1.1 Da etnografia para a Netnografia

A netnografia origina-se da etnografia tradicional, adaptando seus princípios fundamentais ao estudo da cultura digital. Constitui-se como método qualitativo no qual o pesquisador se insere de forma imersiva em grupos, comunidades ou redes *on-line*, objetivando compreender aspectos culturais e sociais por meio da observação participante. Conforme destaca Nogara (2014), essa abordagem metodológica possibilita o acesso a significados compartilhados, práticas comunicacionais e dinâmicas de interação que caracterizam os espaços digitais contemporâneos.

A netnografia convida o pesquisador a observar e participar do cotidiano de seu objeto de estudo. Por meio da observação participante, busca desenvolver uma narrativa densa que contribua para a compreensão do fenômeno investigado, entendendo o espaço virtual como nova comunidade e território de pesquisa (Botelho-Francisco, 2018). Essa abordagem permite identificar identidades culturais e representações sociais que surgem nas interações

dentro das comunidades virtuais, bem como observar de que modo os indivíduos interagem, compartilham experiências e constroem significados coletivos.

Polivanov (2013, p. 69) observa que "as primeiras pesquisas etnográficas realizadas através da internet acabaram criando e reivindicando denominações particulares para tal aplicação do método em ambientes virtuais (como etnografia virtual ou netnografia)".

A autora reconhece que as especificidades dos ambientes digitais, em relação aos presenciais, podem suscitar diferentes abordagens metodológicas.

Com a expansão da digitalização, os contextos de investigação científica transformaram-se significativamente, demandando adaptações dos métodos tradicionais de pesquisa. Nesse cenário, Christine Hine (2000) estabeleceu o termo "etnografia virtual" para designar suas análises em comunidades *on-line*, consolidando o esforço de transposição e reinvenção da etnografia tradicional para os ambientes digitais.

O campo apresenta divergências terminológicas. Para Hine (2000), a adaptação do método etnográfico ao cenário digital deve reconhecer as características únicas dos ambientes *on-line*, mantendo, contudo, a tradição etnográfica de imersão do pesquisador em seu campo de estudo.

Por sua vez, Fragoso et al. (2011) defendem a aplicabilidade do termo "etnografia" também para investigações em ambientes digitais, argumentando haver consonância entre essa aplicação e a origem antropológica do método, tradicionalmente voltado ao estudo de comunidades. Essa ampliação do escopo etnográfico reflete o reconhecimento das transformações nos modos de sociabilidade mediados pelas tecnologias digitais.

Nesse contexto teórico, Kozinets (2010) propõe o conceito de "netnografia", adotado nesta tese. A netnografia, compreendida como vertente da etnografia mediada por tecnologias digitais, configura-se como adaptação metodológica direcionada à compreensão das complexidades e dinâmicas do mundo social contemporâneo, particularmente quanto às formas de interação e sociabilidade em ambientes *on-line*.

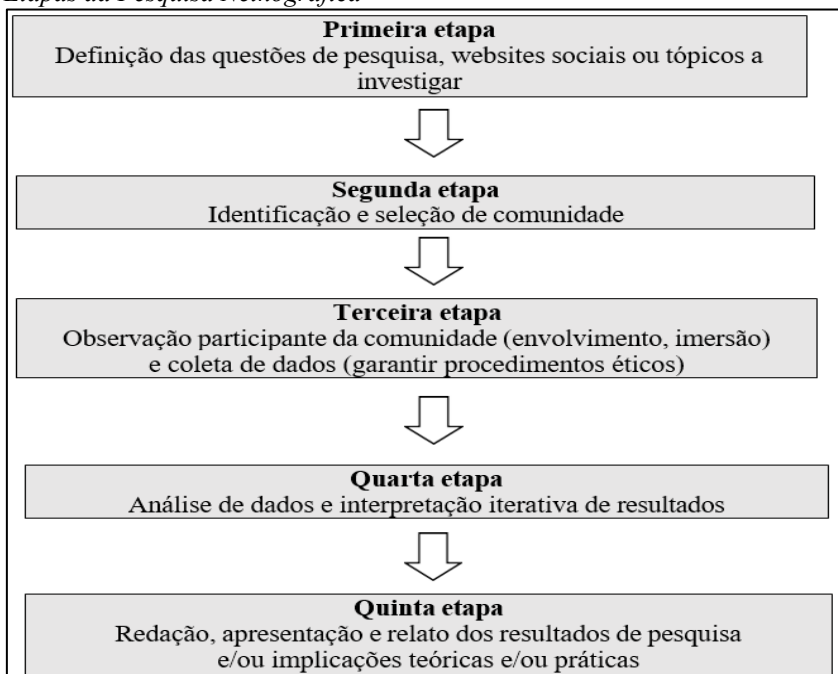
Trata-se de abordagem intrinsecamente vinculada à natureza e ao desenvolvimento das mídias sociais, fundamentada no pressuposto de que os ambientes digitais constituem espaços culturais legítimos. Esses lugares possuem normas, valores, práticas e rituais

próprios, configurando-se como territórios de construção simbólica, compartilhamento de saberes e processos de aprendizagem coletiva.

Kozinets (2014, p. 65) considera que "os estudos nessas comunidades examinam algum fenômeno social geral, cuja existência social vai muito além da internet e das interações *on-line*". Dessa forma, *blogs*²⁸, fóruns e plataformas digitais, em seus variados formatos, podem servir como campo para estudos netnográficos de comunidades que alternam entre interações *on-line* e *off-line*. Tal configuração aplica-se ao presente estudo, que investiga o fenômeno comunicacional nas redes sociais digitais de comunidades, que possuem tanto presença virtual quanto interações presenciais.

Para Kozinets (2014), empregar o termo netnografia implica não apenas a dimensão *on-line*, mas fundamentalmente a participação comunitária. Segundo o autor, a netnografia constitui prática que transcende a etnografia tradicional, incorporando protocolos específicos para regular a pesquisa: planejamento do estudo, entrada no campo, coleta de dados, interpretação, garantia de padrões éticos e representação da pesquisa, conforme ilustrado na figura 14.

Figura 14
Etapas da Pesquisa Netnográfica



Nota. Kozinets (2014, p. 63).

²⁸ Blog: é uma abreviatura de "weblog", que originalmente se refere à prática de registrar informações em um site. *Blogs* são plataformas populares para compartilhar conhecimentos, experiências, opiniões e notícias, e podem ser criados e gerenciados por indivíduos, empresas ou organizações.

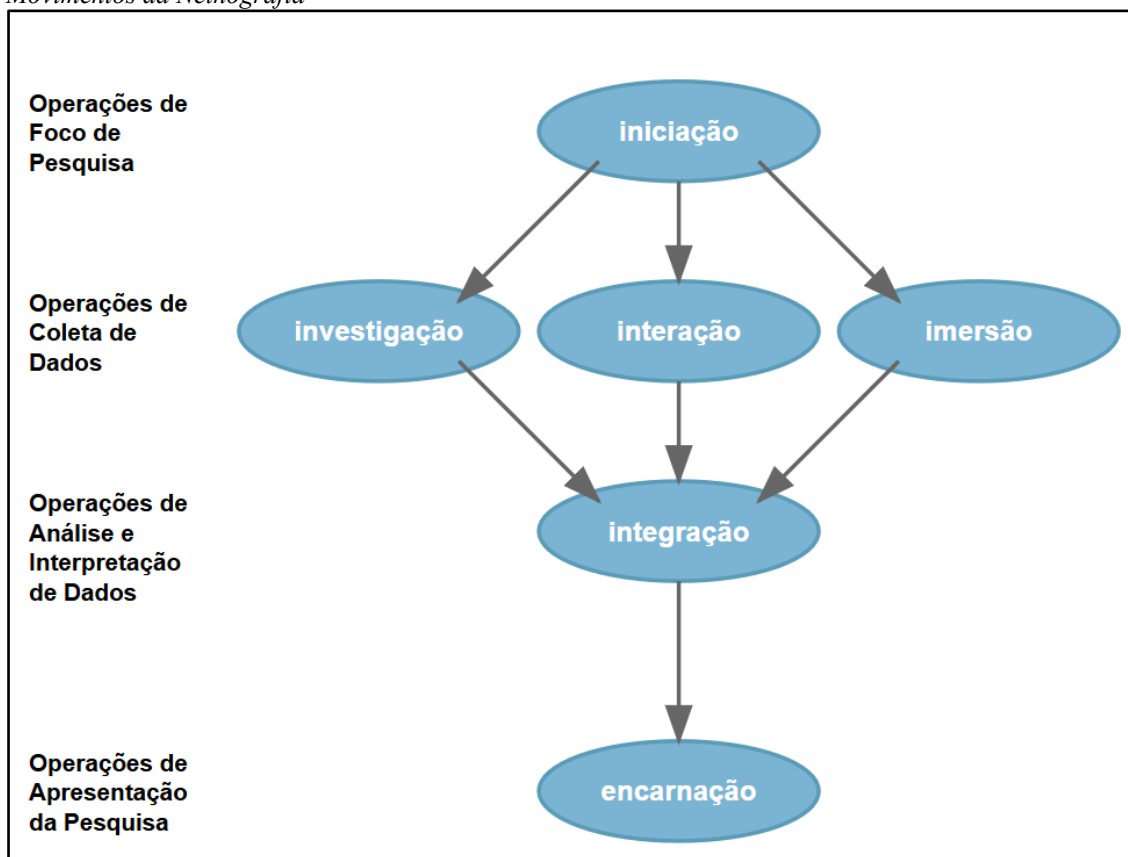
Segundo Kozinets (2019, p. 132), os elementos distintivos da netnografia em relação a outros métodos são: "(1) seu foco cultural, (2) seu uso de dados de mídia social, (3) sua exigência de envolvimento adequado e (4) sua especificação de procedimentos específicos como um nexo da práxis netnográfica". Ao desenvolver o conceito de práxis netnográfica, o autor estabelece uma abordagem mais fluida e adaptável à pesquisa *on-line*. Essa perspectiva reconhece a complexidade e a natureza dinâmica das comunidades e culturas digitais, possibilitando a readequação de termos etnográficos tradicionais e estabelecendo uma metodologia capaz de capturar a riqueza das experiências sociais mediadas digitalmente.

Kozinets (2019, p. 137) estrutura quatro categorias operacionais, denominadas pelo autor como repertório netnográfico: 1) operações interrogativas, que auxiliam na formulação de questões mais precisas; 2) operações de coleta de dados, que orientam uma abordagem sistemática para construir conjuntos de dados a partir de plataformas de mídia social; 3) operações de análise, interpretação e integração de dados, que oferecem múltiplas perspectivas sobre os achados; e 4) operações de apresentação, destinadas a comunicar resultados, implicações e inovações da pesquisa.

Para Kozinets (2019), essas quatro operações, apresentadas na figura 15 a seguir, oferecem variedade suficiente para a elaboração de uma netnografia adequada a cada contexto investigativo, conferindo flexibilidade metodológica ao processo. Entretanto, o autor enfatiza que tal flexibilidade não se estende aos procedimentos éticos específicos dessa metodologia, os quais devem ser rigorosamente observados em qualquer aplicação netnográfica.

Figura 15

Movimentos da Netnografia



Nota. Kozinets (2019, p.138).

Com base nas operações apresentadas, Kozinets (2019, p.138) estabelece seis movimentos fundamentais da práxis netnográfica: iniciação, investigação, imersão, interação, integração e encarnação. Esses movimentos constituem um processo sequencial e interativo que orienta o pesquisador, desde o planejamento inicial, até a apresentação final dos resultados netnográficos.

O movimento de iniciação refere-se ao planejamento e à preparação da pesquisa, incluindo a definição dos objetivos e questões de pesquisa. A investigação envolve a identificação e a seleção das comunidades ou plataformas digitais a serem estudadas. A imersão caracteriza-se pela entrada efetiva do pesquisador no campo digital, observando e compreendendo as dinâmicas culturais. A interação representa o engajamento ativo do pesquisador com a comunidade estudada. A integração corresponde à análise e à interpretação dos dados coletados, conectando-os com teorias relevantes. Por fim, a encarnação refere-se à apresentação e à comunicação dos achados da pesquisa, materializando o conhecimento produzido.

Esses movimentos encontram-se detalhadamente descritos no quadro 16, que sistematiza as características e procedimentos específicos de cada etapa da práxis netnográfica.

Quadro 16*Movimentos da netnografia*

Movimento	Descrição por Kozinets 2019
Iniciação	Definição da direção investigativa, decidindo se o foco será um específico, um construto teórico ou uma tendência social. Em seguida, deve-se desenvolver cuidadosamente a questão de pesquisa, considerando diversos aspectos possíveis e refinando-os até chegar a uma formulação adequada. O autor, também nessa etapa, começa as buscas com relação às considerações éticas próprias da investigação em ambientes digitais. Por fim, essa etapa apresenta o planejamento da pesquisa já alinhada com as questões de pesquisa.
Investigação	Aqui ocorre a delimitação do escopo do trabalho, terminando na seleção criteriosa dos <i>sites</i> ou ambientes digitais que farão parte da pesquisa. Essa delimitação é essencial para dar foco ao projeto netnográfico, embora o pesquisador mantenha a flexibilidade para revisitar suas escolhas ao longo do processo. Esse segundo movimento representa a transição entre a fase inicial de ampla exploração e a subsequente profundidade nos ambientes digitais selecionados, estabelecendo os contornos precisos do campo de investigação.
Imersão	Na realização da netnografia, experiências culturais—chamadas de foco cultural—devem ser vividas, baseadas na percepção do uso de: novas linguagens e símbolos; da expressão de vários rituais <i>on-line</i> ; da adoção de novas identidades; da narração de histórias, do compartilhamento de crenças e da transmissão de imagens e mídias poderosas; dos sistemas de valores e relações de poder; e das dinâmicas de grupo. É a fase de se apropriar dessas novas linguagens e explorar como ocorrem as comunicações síncronas e assíncronas. Grande parte do movimento de imersão é gasta em uma busca por dados de alta qualidade ou “profundos”, que podem avançar para várias estratégias de interação.
Interação	O pesquisador interage com diferentes <i>sites</i> de campo, pesquisando-os, observando-os, baixando partes deles, escrevendo notas de campo analíticas e observacionais sobre os sites. E para algumas netnografias, essa imersão será suficiente para responder às questões de pesquisa do cientista. A netnografia oferece várias opções para essas interações: entrevistas <i>on-line</i> , participação direta, criação de páginas de pesquisa interativa, uso de diários digitais e técnicas de etnografia móvel.
Integração	No movimento cinco da netnografia, o pesquisador se dedica principalmente à integração dos dados encontrados, um processo que envolve a decodificação e tradução contínua entre as partes e todo o material reunido. Nessa fase, a coleta de dados já foi bastante significativa, dando lugar à análise e à interpretação integrada do <i>corpus</i> de dados que foram coletados, cocriados e criados ao longo da pesquisa.
Encarnação	Encarnação significa colocar em ou representar em uma forma concreta. No movimento final, uma netnografia, que começou como uma ideia, uma questão sobre o mundo, encontra sua forma como pesquisa. Desse modo, são produzidos resultados confiáveis, que podem fornecer decisões importantes e inspirar trabalhos futuros, contribuindo para uma compreensão aprimorada da área temática científica.

Nota. Elaboração da autora, com base em Kozinets (2019).

Com base nos movimentos apresentados, torna-se possível sistematizar e identificar padrões e categorias emergentes, organizando e conferindo sentido ao grande volume de dados *on-line*. Esses movimentos possibilitam a análise dos significados das práticas e das interações nas comunidades pesquisadas, permitindo compreender as temáticas presentes tanto nas interações dos comentários quanto nos conteúdos publicados (Kozinets, 2014).

Kozinets (2014) destaca que o engajamento nas comunidades *on-line* e redes sociais não deve ser compreendido apenas como métricas quantitativas (reações, compartilhamentos e comentários), mas como manifestações de um fenômeno sociocultural mais amplo. Nos

ambientes digitais, essas experiências são comunicadas e vivenciadas, e sua quantificação constitui elemento complementar que auxilia na descrição do fenômeno cultural ou social.

Dessa forma, ao considerar a netnografia como pesquisa qualitativa, observa-se que ela pode ser complementada pela pesquisa quantitativa, uma vez que a partir das quantidades de ocorrências e do número de reações é possível ampliar a análise e obter descrição mais precisa do fenômeno estudado. Para Recuero et al. (2015), ao elaborar o desenho metodológico, o pesquisador pode utilizar uma abordagem para validar a outra, auxiliando na obtenção de conclusões mais fundamentadas por meio dos dados.

O método netnográfico constitui abordagem participativa virtual para o estudo de culturas e comunidades *on-line*, permitindo ao pesquisador compreender as dinâmicas culturais com base nas interações observadas. Para tanto, a configuração de uma comunidade virtual requer participação ativa no grupo, compartilhamento da história, dos propósitos, das normas e dos valores, além de rituais e autoconsciência coletiva (Kozinets, 2014).

Contudo, Davies et al. (2020) destacam que as métricas tradicionais utilizadas para mensurar o engajamento nas mídias sociais, tais como curtidas, compartilhamentos e comentários, não conseguem capturar a complexidade de fenômenos socioculturais mais amplos. O engajamento em torno de temas específicos e publicações emerge como potencial indicador de tendências em diversas áreas do conhecimento, mas requer análise mais profunda.

A triangulação metodológica proposta por Kozinets (2019) opera em três dimensões estratégicas fundamentais. Primeiro, os dados quantitativos orientam onde concentrar a atenção etnográfica diante da quantidade de informações digitais disponíveis. Segundo, as evidências numéricas funcionam como mecanismo de validação para abordagens qualitativas. Terceiro, essa integração permite uma visão holística dos fenômenos culturais digitais.

A abordagem integrada mostra-se particularmente valiosa no contexto da pesquisa em comunidades *on-line*, onde a escala dos dados digitais disponíveis apresenta oportunidades significativas e desafios metodológicos complexos.

A contribuição metodológica de Kozinets (2019) para a pesquisa digital transcende a simples adaptação da etnografia para ambientes *on-line*, promovendo uma integração metodológica adequada à era digital. Quanto à análise de dados, o autor destaca que estão sendo testados *softwares* de Análise de Dados Qualitativos Assistida por Computador (CAQDAS - *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*). Essas ferramentas facilitam

significativamente o processo investigativo, tanto pela simplicidade na importação de dados digitais quanto pela possibilidade de mineração automatizada de informações *on-line*.

Para o tratamento analítico, considera-se a complementação com outros métodos, como a análise de conteúdo de Bardin (2016), que será detalhada na próxima seção.

3.1.2. A Análise de Conteúdo

A AC constitui abordagem metodológica que, com base em interpretações sistemáticas, permite identificar padrões, temas, significados, relações e estruturas subjacentes nos fenômenos da realidade, possibilitando compreensão mais profunda e organizada do material analisado.

Essa técnica pode ser empregada como método de pesquisa completo, abrangendo desde a coleta de dados até a apresentação de resultados – como técnica intermediária em projetos de maior envergadura – ou ainda para análise de dados e conteúdos gerados por outros métodos de pesquisa, tais como entrevistas em profundidade, grupos focais ou etnografias (Bardin, 2016).

Ao compreender a AC como conjunto de técnicas e ferramentas adaptáveis a diversos tipos de material, a autora identifica as seguintes modalidades: análise categorial, análise de enunciação, análise proposicional do discurso; e análise de expressão.

A escolha da técnica mais adequada deve considerar os objetivos da pesquisa, o material disponível, o formato e a natureza dos dados, a complexidade do corpus, o contexto e a finalidade do estudo, além dos recursos disponíveis para sua realização (Bardin, 2016).

A AC categorial constitui técnica que envolve a classificação de elementos textuais em categorias estabelecidas com base em critérios previamente definidos (Bardin, 2016). Este método simplifica dados brutos e facilita sua interpretação, sendo amplamente utilizado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas. Por meio dessa abordagem, é possível organizar e interpretar grandes volumes de dados textuais, proporcionando compreensão aprofundada dos temas e padrões presentes no material analisado

O processo categorial inclui as seguintes etapas: definição das categorias analíticas; codificação dos elementos textuais; classificação dos elementos nas categorias estabelecidas; e análise qualitativa dos dados categorizados.

Para que uma AC seja produtiva, boas categorias devem ser construídas considerando critérios de relevância, exclusividade, exaustividade, objetividade, homogeneidade e

flexibilidade. Bardin (2016) estabelece três fases metodológicas fundamentais para esse processo. A primeira fase, denominada pré-análise, constitui o momento de organização e contempla as seguintes ações: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Nessa etapa, realiza-se também a "leitura flutuante", que corresponde ao primeiro contato com os documentos selecionados.

A segunda fase refere-se à exploração do material, momento em que se procede à aplicação sistemática das decisões tomadas na pré-análise. A terceira fase consiste no tratamento dos resultados, na inferência e na interpretação, iniciando-se com a codificação do material. Nesse processo, os dados brutos são agrupados em unidades que discriminam características pertinentes ao conteúdo analisado.

Os códigos servem para o agrupamento em categorias que descrevem o fenômeno estudado. As categorias, por sua vez, constituem construções analíticas derivadas de teorias, práticas existentes e conhecimento especializado, funcionando como instrumentos para descrever e compreender o fenômeno investigado. Para organizar as categorias resultantes da AC e promover melhor interpretação, podem ser empregadas as técnicas e métodos descritos no quadro 17.

Quadro 17

Análise de Conteúdo Categorial

Técnica ou Método	Descrição
Análise temática	Identifica os temas principais presentes no material, agrupando ideias ou significados semelhantes.
Análise de avaliação	Mede as atitudes do locutor em relação aos objetos mencionados, avaliando a direção (positiva ou negativa) e a intensidade dos juízos.
Análise proposicional	Divide o texto em proposições simples (sujeito-verbo-complemento) e identifica os referentes-núcleos que estruturam o discurso.
Análise de enunciação	Examina o discurso como um processo, observando sua lógica, estilo e elementos atípicos, como lapsos e figuras de retórica.
Análise estrutural	Explora as relações entre os elementos do texto, como coocorrências e associações, para identificar padrões e estruturas subjacentes.
Análise lexicométrica	Mede a frequência e repetição de palavras ou expressões, permitindo identificar tendências e padrões linguísticos.
Análise por categorias semânticas	Classifica o conteúdo com base no significado das palavras ou expressões.
Análise por categorias formais	Agrupa elementos com base em características formais, como estilo ou estrutura.
Análise por polaridade	Classifica o conteúdo em categorias opostas, como positivo/negativo ou ativo/passivo.
Análise por conectores	Examina as relações entre ideias ou proposições, utilizando conectores como "causa", "consequência" ou "adição".
Análise por modalizações	Analisa elementos que indicam afirmação, dúvida, negação ou intensidade.

Nota. Bardin (2016).

Por fim, a autora considera que a AC constitui uma descrição objetiva e sistemática que se manifesta com a finalidade de interpretar comunicações. Embora possa explorar o conteúdo latente ou mesmo o que está ausente, em geral a análise de conteúdo baseia-se no assunto manifesto.

Como já foi mencionado, a AC permite a combinação entre avaliação qualitativa e quantitativa dos dados coletados. Para Fragoso et al. (2011), essa característica indica que a análise de conteúdo pode preencher a lacuna entre a profundidade qualitativa e a amplitude quantitativa dos estudos. A técnica pode ser realizada a partir de categorias previamente definidas (análise de conteúdo dedutiva) ou de modo indutivo (análise de conteúdo indutiva), agrupando unidades conforme semelhanças que se revelam durante a própria observação até chegar a categorias emergentes da amostra analisada.

A AC se apresenta como ferramenta para compreender o impacto das estratégias digitais no engajamento com diferentes públicos, considerando que distintas plataformas possuem audiências específicas (Grassi e Marques, 2018). Contudo, o reconhecimento dessa especificidade das audiências levanta questões metodológicas importantes sobre como analisar adequadamente a diversidade de conteúdos presentes nas redes sociais.

Sampaio et al. (2022) respondem parcialmente a essa questão ao destacar a aplicabilidade da AC em redes sociais, enfatizando que a técnica pode ser empregada em diversos tipos de materiais, incluindo publicações em redes sociais *on-line*, como comentários, memes, imagens, áudios e vídeos.

Essa expansão metodológica proposta por Sampaio et al. (2022) complementa a preocupação de Grassi e Marques (2018) com as audiências específicas, sugerindo que uma análise das redes sociais deve articular tanto a compreensão dos públicos quanto a adaptação metodológica à diversidade de formatos comunicacionais.

Sampaio et al. (2022) sugerem que, para realizar a análise de modo adequado, é necessário definir claramente as unidades de análise (como cada publicação ou comentário) e criar um manual de codificação com categorias que sejam exclusivas (mutuamente excludentes), exaustivas (que abranjam todo o universo de possibilidades) e homogêneas (que mantenham coerência interna). Além disso, os autores recomendam o uso de *softwares* especializados para facilitar a codificação e análise dos dados, proporcionando maior rigor metodológico e eficiência no processamento das informações coletadas.

No contexto desta tese, foram estudadas 1.055 publicações mediante categorias definidas na análise categorial de conteúdo. Essa análise abrangeu manifestações textuais e imagéticas que contribuem para o entendimento do fenômeno estudado. Baseado nesse processo analítico, foi possível incorporar aspectos quantitativos na categorização, os quais, segundo Kozinets (2014), podem ampliar a interpretação cultural da netnografia ao examinar o conteúdo das comunicações digitais.

Estabelecidas as bases metodológicas da AC, torna-se necessário compreender o caráter comparativo desta investigação, aspecto que será detalhado na seção seguinte.

3.1.3. Um método para comparar

A comparação constitui parte fundamental da atividade cognitiva e mostra-se inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais. Por meio dessa abordagem, torna-se possível descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, além de identificar continuidades e descontinuidades que explicitam as determinações mais gerais dos fenômenos sociais.

O método comparativo, aplicável em diversas áreas das ciências sociais, tem suas origens nas ciências políticas com John Stuart Mill (1843) e nas ciências sociais com Comte (1830-1842), Durkheim (1895) e Weber (1904-1905) Essa abordagem assume relevância particular nesta tese, para verificar aproximações e distanciamentos do fenômeno comunicacional em realidades distintas.

Na perspectiva de desenvolvimento metodológico, a análise comparativa qualitativa de Ragin (1987) constitui inovação metodológica derivada dos estudos de John Stuart Mill (1843). Desenvolvendo-se como abordagem específica de análise comparativa, o método busca, segundo Ragin (2014), uma maneira sistemática de analisar configurações complexas de condições em número moderado de casos, combinando a profundidade da análise qualitativa com a lógica formal.

Uma situação recorrente nas ciências sociais refere-se à impossibilidade de aplicar métodos experimentais e laboratoriais nessas disciplinas. Para Schneider e Schmitt (1998), a comparação assume esse papel na busca pela objetividade científica, pois por meio dela é possível romper com a singularidade dos eventos e explicar os fenômenos da vida social.

Segundo Fachin (2017), tal método consiste em investigar elementos ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e diferenças. A abordagem permite a análise de dados concretos e a dedução de similaridades e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto.

A utilização dessa perspectiva metodológica permite compreender o objeto de estudo em sua totalidade. De acordo com Carone (2021), essa abordagem investigativa fundamenta-se no princípio de que "a pesquisa comparativa rejeita, definitivamente, o procedimento estéril e artificioso da historiografia de acontecimentos isolados" (Carone, 2021, p. 251).

A adoção do método comparativo justifica-se pela possibilidade de aplicação em grupos de diferentes populações, mesmo quando geograficamente distantes, fundamentando-se no princípio da verificação de similaridades e diferenças.

Esse procedimento comparativo pode ser aplicado a análises que abrangem desde grupos contemporâneos até sociedades históricas, incluindo o contraste entre diferentes estágios evolutivos sociais. Centrado na compreensão dos fenômenos, permite examinar informações concretas, identificando aspectos constantes e generalizáveis (Lakatos & Marconi, 2003).

Com sua característica de objetividade científica, mostra-se útil em diversos momentos da investigação: na fase descritiva, verifica semelhanças e analisa elementos estruturais; nos processos de classificação, contribui para a criação de modelos tipológicos; e no nível explicativo, pode estabelecer conexões causais entre fatores presentes e ausentes nos casos estudados (Lakatos & Marconi, 2003).

Na AC, criam-se categorias que permitem a classificação sistemática dos dados. Nesse sentido, Carone (2021) destaca o papel do pesquisador desde a coleta, organização e classificação dos dados, assegurando que os resultados comparativos sejam claros e confiáveis.

A categorização reveste-se de particular importância neste estudo, considerando que o objetivo geral desta tese é comparar realidades comunicacionais entre Portugal e Brasil.

Após a categorização individual, as categorias de análise comparativa consolidam-se, conferindo credibilidade e objetividade aos resultados.

Apresentadas as técnicas que compõem este percurso metodológico, torna-se evidente o alinhamento da netnografia com os ambientes comunicativos da inovação, especialmente nas redes sociais digitais. Por meio das etapas netnográficas, complementadas pela análise categórica

de conteúdo, busca-se compreender as realidades individuais em cada país pesquisado, utilizando essas categorias como indicadores para a análise comparativa subsequente.

3.2. Percorso metodológico desta tese

Considerando a complexidade dos campos de estudo e a necessidade de reflexão para a adequada delimitação metodológica, propõe-se um caminho estruturado e integrado.

Este percurso metodológico fundamenta-se na netnografia, baseada em Kozinets (2019), por meio da observação participante nas redes sociais digitais e junto às equipes de comunicação dos Centros de Inovação. A metodologia é complementada pela AC de Bardin (2016) e culmina com análises comparativas entre os contextos português e brasileiro, permitindo compreensão aprofundada das especificidades e convergências comunicacionais nos dois países estudados.

Quadro 18
Percorso da Tese

Etapa	Método/Autor	Etapas e atividades nesta tese
1	Netnografia/Kozinets	Na fase de iniciação, é elaborada a pergunta de pesquisa, são definidos os objetivos gerais e os específicos e formuladas as hipóteses para este estudo.
2		Na investigação, foram apresentadas as redes sociais digitais que fizeram parte desta pesquisa
3		A etapa da imersão é o momento da <i>entrée</i> cultural, em que ocorre a entrada da pesquisadora com reuniões virtuais e presenciais, visitas aos centros de inovação da pesquisa e exploração nas redes sociais digitais. Nessa fase são também apresentados os procedimentos éticos que acompanharam todo o estudo.
4		A interação com o campo <i>on-line</i> compreende a coleta de dados, etapa que demanda atenção especial aos aspectos éticos para a netnografia. Essa fase contempla os dados arquivais; o levantamento dos dados das redes sociais digitais; os dados adquiridos por meio de interação pessoal – obtida por meio de entrevistas via meio eletrônico; e dados de notas de campo.
5		A organização dos dados é feita em planilha (em <i>Microsoft Excel</i>). Essa etapa consiste, ainda, na transcrição da observação participante, diante de entrevistas realizadas, e na transcrição das notas da pesquisadora, compondo o conjunto de dados coletados utilizado para a análise.
6	Análise de conteúdo/ Bardin	Nessa seção é realizada a pré-análise ou leitura flutuante; a seleção dos materiais que seguirão para a análise; a definição das categorias; a elaboração da planilha de codificação; e a testagem das categorias.
7	Análise de conteúdo/ Bardin	Exploração do material em planilhas em <i>Excel</i> , complementadas com as transcrições de dados coletados. Realização da AC temática e categorial.
8	Netnografia/Kozinets	Validação com reuniões de apresentação dos dados para as coordenadoras de comunicação dos dois CI pesquisados.

9	Netnografia/Kozinets	O chamado movimento de encarnação, neste estudo, trata-se da redação da atividade comunicativa e da análise da performance comunicativa com base na análise realizada.
10	Método comparativo/ Fachin	A comparação diz respeito ao detalhamento de semelhanças e diferenças, destacando aspectos complementares nos CIs e nas redes sociais pesquisadas por meio de matriz de comparação elaborada.
11	Netnografia/Kozinets	Movimento final de encarnação, ou seja, a redação final, explorando o conjunto de dados, apresentando-o e comparando-o de acordo com as categorias encontradas na análise.
11	Netnografia/Kozinets AC /Bardin Comparação/Fachin	Socialização dos resultados em defesa final para a comunidade acadêmica e socialização de <i>e-book</i> com as equipes de comunicação participantes deste estudo.

Nota: Elaboração da autora, com base em Kozinets (2019), Bardin (2016) e Fachin (2017).

O quadro 18 apresenta as fases da trajetória percorrida nesta tese, contemplando as primeiras etapas de exploração do campo da inovação e da comunicação, passando pela definição de objetivos e hipóteses e a aplicação da netnografia, da AC e finalizando na análise comparativa.

3.2.1. *Objetivos e hipóteses*

Embora os objetivos e hipóteses tenham sido apresentados na introdução, optou-se por reproduzi-los nesta seção para facilitar a compreensão do percurso metodológico. Este estudo partiu da seguinte questão de pesquisa: Como os Centros de Inovação comunicam da/para a inovação em redes sociais digitais?

Com base nessa questão norteadora, foi estabelecido o objetivo geral: descrever e avaliar, comparativamente, a performance comunicativa de CIs em Portugal e no Brasil, nas cidades do Porto-PT e Florianópolis-BR.

Este estudo apresenta cinco objetivos específicos:

- 1) observar a atividade comunicativa da/para inovação dos CIs nas redes sociais digitais, considerando os diferentes atores e públicos envolvidos;
- 2) conhecer a contribuição da comunicação em redes sociais digitais para a proposta de valor dos CIs;
- 3) determinar a reação dos seguidores dos CIs, avaliando se essa comunicação consegue reunir comunidades colaborativas;
- 4) explicitar quem são os protagonistas da comunicação de/para inovação nos CIs, nos níveis estratégico, tático e operacional, e esclarecer quais são o seu papel e as suas funções;
- 5) comparar a realidade das equipes de comunicação da/para a inovação nos CIs em Portugal e no Brasil, verificando pontos de identificação e diferenciação.

Com base nesses objetivos, foram estabelecidas as seguintes hipóteses de pesquisa, que serão validadas ou refutadas mediante a análise dos dados coletados e dos resultados obtidos neste estudo:

H1 – ao comunicar em suas redes sociais digitais, os CIs realizam um planejamento que está alinhado com o papel de interesse e objetivo de cada um dos atores do ecossistema;

H2 – por meio do uso das redes sociais digitais, os CIs criam comunidades colaborativas, estabelecendo relações que fomentam a interação, a criatividade e a cocriação entre os atores do ecossistema, criando cultura inovadora e empreendedora;

H3 – o uso das redes sociais digitais nos CIs apresenta diferenças entre a intensidade e o direcionamento das publicações e interações entre Portugal e Brasil; e

H4 – os CIs têm políticas próprias para a comunicação, bem como pessoas responsáveis pela articulação da comunicação organizacional.

H5 – na pós-convergência é possível que a comunicação nas redes sociais dos CIs, impulsionem a inovação e que dessa relação surjam novos produtos ou serviços.

Após a apresentação dos aspectos centrais da pesquisa, serão caracterizados os CIs selecionados para este estudo. Na terminologia netnográfica proposta por Kozinets (2019), estes centros constituem a comunidade de pesquisa, ou seja, o grupo específico de organizações cujas práticas comunicativas serão investigadas.

3.2.2. Definição da comunidade de pesquisa

Adota-se como base conceitual a definição de Abdala et al. (2016, p.3), que entendem que “Centro de Inovação (CI) é uma comunidade, física ou virtual, que aloca por períodos limitados empreendedores inovadores, startups ou projetos específicos de pesquisa e desenvolvimento”. Nessa perspectiva, Kozinets (2019) justifica que, enquanto comunidade, os CIs têm a possibilidade de participar da netnografia, uma vez que o método se aplica.

Para este estudo sobre comunicação de/para inovação nas redes sociais digitais, foram selecionados dois CIs: o Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC), em Portugal, e a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), no Brasil. ²⁹A

²⁹ Nesta tese, UPTEC e ACATE são referidos no gênero masculino por serem categorizados como Centros de Inovação, independentemente de suas denominações institucionais originais.

seleção baseou-se na relevância desses CI no cenário da inovação em seus respectivos países e na acessibilidade para a coleta de dados, conforme apresentado no quadro 19.

Quadro 19

Comunidades de CIs participantes da pesquisa

Centro	Localização	Características
Parque de Ciência e Tecnologia Universidade do Porto (UPTEC)	Rua Alfredo Allen, n.º 455/461, Porto, PT.	O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto apoia a criação e o desenvolvimento de projetos empresariais nas áreas das artes, ciências e tecnologias, por meio da partilha de conhecimento entre a universidade e o mercado.
Centro de Inovação ACATE	Rodovia SC-401, Km 4 – Saco Grande, Florianópolis – SC Brasil.	A Associação Catarinense de Tecnologia foi planejada para promover negócios e a troca de ideias e experiências entre os profissionais.

Nota. Elaboração da autora (2023).

Caracterizada como um CI, o UPTEC (Quadro 19) reúne ciência e tecnologia em consonância com a comunidade, conduzindo para o desenvolvimento econômico, transparente, ético e sustentável. Desde 2007 apoiou 746 projetos, com 98 empresas graduadas. Como parque de tecnologia, realiza a partilha de recursos entre *startups*, CIs e programas. O UPTEC garante aos projetos o apoio específico de que necessitam, inserindo-os numa rede alargada e transversal de parceiros num ecossistema mundial.

Quadro 20

Centro de Inovação selecionado em Portugal

Parque de Ciência e Tecnologia Universidade do Porto (UPTEC)	
Fundada em 2007	
Tem a missão de promover e desenvolver projetos empresariais nas artes, ciências e tecnologias, por meio da partilha de conhecimento entre a Universidade e o mercado.	
Centro de Inovação em Porto:	UPTEC Baixa UPTEC Asprela I UPTEC Asprela II
Região metropolitana do Porto	UPTEC MAR
A UPTEC constitui uma associação científica e tecnológica sem fins lucrativos, criada pela Universidade do Porto como instrumento de valorização econômica do conhecimento. A organização funciona como ponto de encontro entre academia e empresas, oferecendo suporte abrangente ao desenvolvimento de negócios para conectar empreendedores com redes de crescimento global. O UPTEC disponibiliza diferentes modalidades de espaços - escritórios, laboratórios ou <i>coworking</i> - permitindo que empresas estabeleçam seus negócios e participem do propósito institucional de construir uma sociedade melhor or meio da inovação e do conhecimento. Seguindo uma estratégia de compartilhamento de conhecimento, desenvolve programas de aceleração destinados a empreendedores e pesquisadores, bem como programas de inovação aberta voltados para líderes corporativos e municípios, organizando ativamente eventos e oportunidades de <i>networking</i> para aumentar a interação comunitária. A organização posiciona-se como instrumento fundamental para materializar os objetivos universitários de geração de valor regional, contribuindo para o fortalecimento da inovação portuguesa e para a competitividade tecnológica nacional.	
Universidade relacionada: Universidade do Porto (U. Porto).	

Nota. Site UPTEC (2023).

A ACATE (Quadro 20) é uma entidade associativa com mais de 1.500 associados nos 10 polos de inovação e tecnologia, distribuídos no estado de Santa Catarina (BR). Enquanto CI,

atua como uma rede de suporte, capacitação e inspiração aos empreendedores, por meio da incubadora Miditec³⁰ e das Verticais³¹ de Negócios que conectam empreendedores em seus respectivos segmentos e ajudam a fomentar novos projetos e iniciativas.

Quadro 21

Centro de Inovação selecionado no Brasil

Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE)	
Fundada em 1986.	
Tem a missão de apoiar o ecossistema local de ponta a ponta, das <i>startups</i> às empresas de grande porte, gerando conexões que fortalecem o setor de tecnologia no Estado de Santa Catarina.	
Centro de Inovação em Florianópolis:	ACATE – Primavera ACATE – <i>Downtown</i> Soho Centro de Inovação ACATE – Sapiens Parque
Região metropolitana de Florianópolis	ACATE – São José
Os CIs são de base tecnológica atuando nas seguintes áreas: agronegócio; área contábil; área jurídica; automação comercial; aviação; bancos e financeiras; educação; energia; engenharia e construção; entretenimento; equipamentos eletrônicos/elétricos; gestão empresarial; governança corporativa; governo eletrônico; indústria; infraestrutura de <i>hardware</i> e redes internet e serviços; jogo; mídia; negócios eletrônicos; saúde; segurança da informação; socioambiental; <i>software</i> embarcado; <i>software outsourcing</i> ; e telecomunicações.	
Universidade relacionada: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).	

Nota. Site ACATE (2023).

Conforme apresentado no quadro 21, a ACATE opera sob o modelo da tríplice hélice, articulando universidades, governo e empresas. A organização conecta diferentes projetos de inovação oriundos de universidades de diversas regiões do estado por meio de parcerias estratégicas que compartilham propósitos comuns de desenvolvimento tecnológico e inovação.

Os dois CIs selecionados operam sob o formato organizacional de associação, característica que evidencia seu perfil integrativo e colaborativo, aspectos típicos dos ambientes de inovação contemporâneos.

De acordo com Kozinets (2014), a netnografia constitui uma modalidade de observação participante em comunidades digitais. Nesse sentido, o presente estudo focalizou as comunidades de inovação que integram os ecossistemas nos quais o UPTEC e a ACATE estão inseridas.

³⁰ Miditec - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica na ACATE

³¹ Verticais de Negócios da ACATE - As Verticais de Negócios reúnem *startups* e empresas, associadas aACATE, conforme seu segmento de atuação, potencializando os negócios e projetos em conjunto. O programa estimula empreendedores a buscar conexões para gerar trocas de experiências em prol do desenvolvimento e de novas oportunidades de negócios no ecossistema. São no total 11 verticais que reúnem negócios como agricultura, finanças, cidades inteligentes e outros.

Definidas as comunidades desta pesquisa, a próxima seção dedica-se à importância da condução ética da investigação. Fundamenta-se na discussão de Kozinets (2014), que enfatiza a necessidade de manter rigor e cuidado ético nos ambientes digitais de pesquisa.

3.2.3. Procedimentos éticos para a pesquisa

Mundialmente, as questões éticas nos ambientes *on-line* têm suscitado preocupações e conduzido à implementação de regulamentações na tentativa de mitigar desastres digitais. No contexto das pesquisas em ambientes digitais, torna-se necessário promover e conduzir investigações éticas que garantam aos pesquisadores resultados de qualidade e confiáveis.

Diante dessa necessidade, Kozinets (2014) propõe quatro procedimentos essenciais para uma netnografia ética: identificar e informar; pedir permissão; obter consentimento; e citar e reconhecer devidamente as fontes.

Os procedimentos éticos desta pesquisa iniciaram-se com a identificação dos Centros de Inovação, seguida da obtenção do consentimento formal dos CIs para acesso e coleta de dados. Essa formalização ocorreu por meio da assinatura da declaração de concordância de coparticipação que, juntamente aos roteiros de observação e o projeto de pesquisa, integra o protocolo aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Paraná (UFPR), conforme parecer n.º 6.559.619.

A coleta de dados iniciou-se com a captura de elementos nas redes sociais digitais, incluindo conteúdos, publicações, reações e comentários. Nesse contexto, Kozinets (2014) considera que o consentimento específico é necessário apenas quando ocorre interação ou intervenção direta junto aos participantes nas redes sociais digitais, situação que não se verificou neste estudo. O autor entende que, ao publicar em uma rede social digital, as pessoas têm ciência de que suas publicações são de natureza pública. Contudo, mesmo diante dessa premissa, foram respeitados o anonimato e a ocultação dos perfis nas redes sociais digitais, especialmente dos comentários disponíveis nas publicações dos CIs.

Durante a coleta de dados por meio da observação participante, foram seguidos rigorosamente os roteiros aprovados pelo Comitê de Ética, e os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que detalha as atividades, os riscos e as premissas da pesquisa. Ao longo desse processo, a pesquisadora teve acesso a reuniões semanais e outras atividades das equipes, mantendo em todas essas ocasiões a conduta ética adequada para a investigação.

Para além das responsabilidades normativas inerentes ao comitê de ética, essa tem sido uma preocupação constante da pesquisadora. Além do cumprimento das normas exigidas, foram adotados cuidados adicionais, como a garantia do uso de *softwares* licenciados e ambientes seguros na internet durante todo o processo investigativo.

3.2.4. Coleta de dados

Na terceira etapa do método netnográfico são realizadas as coletas de dados, que de acordo com Kozinets (2014) se constituem de três possibilidades de fontes no ambiente *on-line*: dados arquivais — dados no qual o pesquisador copia as publicações *on-line*; dados extraídos — dados adquiridos por meio de interação pessoal, obtida por meio de entrevistas via meio eletrônico; e dados de notas de campo — as anotações de campo do pesquisador.

No início deste estudo, diante da utilização das redes sociais digitais em ambientes corporativos, a intenção era pesquisar as redes sociais digitais Facebook, Instagram, X, TikTok e LinkedIn nos dois CIs, conforme o quadro 22.

Quadro 22

Redes Sociais Digitais dos Centros de Inovação

Parque de Ciência e Tecnologia Universidade do Porto (UPTEC)	
Facebook	https://www.facebook.com/UPTEC/
Instagram	https://www.instagram.com/UPTEC_porto/
Twitter	https://twitter.com/UPTECporto
TikTok	Não possui
LinkedIn	https://www.linkedin.com/company/UPTECporto/
Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE)	
Facebook	https://www.facebook.com/ACATEsc/
Instagram	https://www.instagram.com/ACATE.sc/
Twitter	https://twitter.com/ACATEsc
TikTok	Não possui
LinkedIn	https://www.linkedin.com/company/ACATEsc

Nota. Elaboração da autora (2023).

Durante a reunião inicial, a Profissional_1UPTEC informou sobre a ausência do TikTok entre as plataformas utilizadas pelo CI, justificando que a equipe considera essa rede social irrelevante para o público de interesse da instituição. Essa perspectiva foi corroborada pela Profissional_1ACATE em reunião específica.

Adicionalmente, a Profissional_1UPTEC mencionou a possível descontinuidade do uso da rede X em 2024, alegando que a plataforma não atende mais aos propósitos do CI. Por sua

vez, a Profissional_1ACATE esclareceu que a rede X foi efetivamente utilizada pela ACATE apenas até o primeiro semestre de 2023.

Realizou-se contato inicial com os responsáveis pelas equipes de comunicação de cada CI para apresentação do escopo e objetivos da investigação. Esse procedimento resultou na obtenção dos termos de concordância de participação em pesquisa, devidamente assinados pelos Centros de Inovação (Apêndices B e C). A solicitação desse consentimento formal constituiu etapa fundamental para garantir os aspectos éticos da investigação e estabelecer as bases para a colaboração institucional.

Posteriormente, desenvolveram-se as atividades de campo conforme cronograma estabelecido, cujo detalhamento encontra-se na tabela 1, elaborada com base nas notas de campo registradas durante o processo investigativo. Esta sistematização permitiu o acompanhamento rigoroso dos procedimentos metodológicos e a documentação adequada das etapas de coleta de dados.

Tabela 1

Atividades da pesquisa realizadas nos CIs

Atividade	Forma	Data realizada
Contato inicial com envio do projeto de pesquisa UPTEC	<i>E-mail</i>	01/08/2023
Contato inicial com envio do projeto de pesquisa ACATE	<i>E-mail</i>	07/08/2023
Reunião com confirmação do termo de consentimento da pesquisa	<i>On-line</i>	07/08/2023
Reunião com confirmação do termo de consentimento da pesquisa	<i>On-line</i>	21/08/2023
Assinatura do termo de concordância da pesquisa UPTEC	<i>E-mail</i>	15/11/2023
Assinatura do termo de concordância da pesquisa UPTEC	<i>E-mail</i>	15/11/2023
Reunião inicial com o UPTEC	<i>On-line</i>	22/11/2023 as 12h
Reunião inicial com a ACATE	<i>On-line</i>	25/01/2024 as 14h
Período de Observação participação <i>on-line</i> com coleta de dados do levantamento das redes sociais do UPTEC dados arquivais	<i>On-line</i>	08/01/2024 a 28/03/2024
Período da Observação participação <i>on-line</i> com coleta de dados do levantamento das redes sociais da ACATE dados arquivais	<i>On-line</i>	10/03/2004 a 18/04/2024
Período da observação participante no UPTEC	Presencial	08/01/2024 a 17/01/2024
Período da observação participante na ACATE	Presencial	18/03/2024 a 27/03/2024
Reunião de validação UPTEC	<i>On-line</i>	30/04/2024
Reunião de validação na ACATE	<i>On-line</i>	08/05/2024

Nota. Elaboração da autora (2025).

Para obtenção dos dados arquivais, foi realizado um levantamento, na qual a pesquisadora efetuou coleta manual³² de todas as publicações do ano de 2023 nas redes sociais dos dois

³² Para obtenção dos dados, nas redes sociais digitais, existem técnicas de raspagem e importação de dados através de interfaces de programação de aplicativos (APIs) públicas, bem como ferramentas de Inteligência artificial (IA). No entanto, após a realização de inúmeros testes, tais técnicas foram desconsideradas pela pesquisadora, uma vez

CI. Em cada publicação foram considerados elementos que serviriam para a posterior análise dos dados, conforme apresentado na figura 16.

Figura 16

Elementos das publicações



Nota. Elaboração da autora (2025).

No texto da publicação foi coletado o texto de forma integral, bem como a presença de imagens, *emojis*, *hashtags*, ilustrações ou fotografias. Foram coletados ainda as reações que podem ser curtidas, compartilhamentos ou comentários adequados a cada rede social digital pesquisada.

A partir dessa coleta, foram obtidos os dados arquivais provenientes do levantamento das redes sociais dos Centros de Inovação UPTEC e ACATE. Uma captura de tela representativa desses dados é apresentada na figura 17, estando os dados completos disponibilizados nos Apêndices H e J.

que a obtenção dos dados não estava explícita e, assim, em desalinho ao protocolo assinado pela pesquisadora, razão pela qual optou-se pela coleta manual.

Figura 17

Dados arquivais das Redes Sociais Digitais

Comês	dia	Conteúdo da Publicação	Rede Social	R	C	NC	C	Captura de tela
# fevereiro	1	Hoje recebemos os representantes da @assespropracate aqui no CIA Primavera, em Florianópolis, para trabalharmos no detalhamento da parceria que busca fortalecer ambos os ecossistemas por meio de ações, programas e projetos integrados! Estamos muito animados pelo progresso dessa parceria ao longo de 2023. 🤝❤️	Facebook	7	0	0		
# Março	1	🔥 ÚLTIMA OPORTUNIDADE: Procura-se startups de todo o Brasil para fazer inovação aberta com o @ministeriopicosc! @linklab.acate, programa de inovação aberta da ACATE, está buscando startups com soluções para 4 desafios do Ministério Público de Santa Catarina. Confira se o seu negócio atende algum dos desafio abaixo e inscreva sua startup: 1 Melhorar o acompanhamento das ações judiciais do MPSC 2 Assessor Digital: inteligência na elaboração de peças processuais 3 Reduzir o Absenteísmo nos procedimentos do SUS em SC 4 Melhorar a gestão e transparência da fila de espera para vagas nas creches municipais de SC Mas atenção, as inscrições vão até dia 03/03! Acesse o formulário de inscrição no #LinkNaBio do http://acate.sc . ❤️	Facebook	0	0	0		
# Maio	1	A ACATE atua em prol do desenvolvimento do setor catarinense de tecnologia através da união do associativismo. ❤️ Desde 1º de abril de 1986, trabalhamos junto às empresas associadas e demais atores do ecossistema para fortalecer negócios e impulsionar o polo tecnológico estadual. Agradecemos a todas as pessoas, empresas e entidades que construíram essa história conosco e permitiram a consolidação de um ecossistema de excelência, que se torna cada vez mais forte e transformador. 🤝	Facebook	4				

Nota. Elaboração da autora (2025).

O levantamento das redes sociais digitais foi realizado em *Microsoft Excel*, conforme exemplo na figura 17. De cada publicação, foram coletados o dia e mês, o conteúdo textual, a rede social digital, as reações e a quantidade de comentários e, para permitir uma análise mais cuidadosa, foi realizada a captura de tela de cada publicação.

A coleta de dados nas redes sociais digitais contou com o cuidado da preservação de dados sensíveis de pessoas e organizações, conforme detalhado na seção 3.3.4. Este levantamento foi realizado durante os meses de dezembro, janeiro e fevereiro de 2024. e contemplou a coleta de 436 publicações no CI UPTEC, e 619 publicações no CI ACATE.

Os dados extraídos, resultantes de interações no campo, foram coletados, considerando o proposto por Kozinets (2014), que considera que o campo *on-line* pode incluir estratégias de coleta de dados que permitam a aproximação do *off-line*. Nesse sentido, a pesquisadora realizou observação participante em momentos *on-line* e *off-line*, em que esteve envolvida com as equipes responsáveis pela comunicação em cada CI.

A pesquisadora participou de reuniões de planejamento, visitas técnicas, palestras, eventos presenciais e eventos *on-line*, conforme as atividades agendadas, junto às equipes dos próprios CIs, apresentadas no quadro 60. A observação foi realizada no período de oito dias, entre 8 e 17 de janeiro de 2024 no UPTEC-Porto-PT e entre 18 e 27 de março de 2024, na ACATE-Florianópolis-BR.

Tabela 2*Atividades da Observação participante nos CIs*

Roteiro da observação participante na UPTEC	
Data	Atividade
08/01/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 1UPTEC
09/01/2024	Observação participante CI UPTEC
10/01/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 2UPTEC
11/01/2024	Participação em visita ao UPTEC
12/01/2024	Observação participante com entrevista do Profissional 3UPTEC
15/01/2024	Observação participante com evento <i>on-line</i>
16/01/2024	Observação participante com reunião de Pauta no UPTEC
17/01/2024	Observação participante com entrevista
18/01/2024	Observação participante com entrevista do Profissional 4UPTEC
Roteiro da observação participante na ACATE	
18/03/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 1ACATE
19/03/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 3ACATE
20/03/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 5ACATE
21/03/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 2ACATE
22/03/2024	Observação participante CI ACATE
25/03/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 4ACATE
26/03/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 6ACATE
27/03/2024	Observação participante com entrevista da Profissional 7ACATE

Nota. Elaboração da autora (2025).

Tanto as equipes do Centro de Inovação UPTEC quanto as da ACATE trabalham em regime híbrido. Dessa forma, durante os momentos de observação participante, foram realizadas entrevistas agendadas com os profissionais de cada CI. No UPTEC, conforme apresentado no quadro 60, foram conduzidas quatro entrevistas, enquanto na ACATE foram realizadas sete, todas seguindo os roteiros previamente aprovados pelo comitê de ética.

Segundo Kozinets (2014), a observação participante frequentemente inclui o componente de entrevista por agregar momentos de interação síncrona, que podem ser aproveitados para aprofundar o estudo. Dessa forma, esses momentos de observação, nos quais a pesquisadora teve contato direto com os profissionais dos CIs, permitiram uma visão sistêmica do fenômeno investigado.

Os dados extraídos foram registrados em gravações de áudio e vídeo e registros fotográficos transcritos com a ferramenta *turboscribe*³³, e serão categorizados, complementando os dados arquivais. As transcrições completas das entrevistas realizadas durante a observação participante nos CIs UPTEC e ACATE estão disponíveis nos Apêndices K e L, organizadas por Centro de Inovação e mantendo a codificação dos participantes para preservação do anonimato.

³³ *Turboscribe* é uma ferramenta de transcrição de vídeo e áudio baseada em inteligência artificial

Durante o período destinado à coleta dos dados, a pesquisadora realizou anotações sistemáticas conforme as atividades se desenvolviam. Essas notas de campo compõem o conjunto de dados da netnografia. Kozinets (2024) recomenda fazer anotações desde os primeiros momentos da investigação e afirma que as notas vão se tornando mais estruturadas à medida que são acrescentados detalhes a elas.

Para esse procedimento de recolha de notas, a pesquisadora optou por utilizar a ferramenta Mural.co, iniciando com dados das primeiras investigações sobre o campo da inovação até o momento da análise dos dados. As notas da pesquisadora estão organizadas como diário de bordo e encontram-se disponíveis no Apêndice J, junto com o quadro completo na ferramenta Mural.co, permitindo o acompanhamento integral do processo investigativo. A figura 18 detalha a coleta e o conjunto de dados, com o formato disponível para posterior análise.

Figura 18
Coleta de Dados nos Centros de Inovação



Nota. Elaboração da autora (2023).

Após a conclusão da coleta de dados, constituiu-se um corpus de análise organizado conforme a tipologia proposta por Kozinets (2014) para pesquisas netnográficas: dados arquivais, dados adquiridos e notas de campo.

Os dados arquivais compreenderam o levantamento realizado nas redes sociais digitais dos CIs. Os dados adquiridos foram compostos pelas transcrições das entrevistas e reuniões, bem como pelos registros fotográficos realizados durante o trabalho de campo. As notas de campo englobaram todas as anotações elaboradas ao longo do processo investigativo, registrando observações, reflexões e *insights* desenvolvidos durante a pesquisa.

Todo esse material foi submetido à análise de conteúdo categorial, método que permite a sistematização e interpretação dos dados qualitativos coletados, conforme preconizado por Bardin (2016).

3.2.5. Análise de dados

A planilha resultante da coleta de dados foi convertida em planilha dinâmica para facilitar o processo de categorização. Esse procedimento seguiu os critérios estabelecidos por Bardin (2016) para análise e interpretação de dois conjuntos de dados distintos: um referente ao Centro de Inovação UPTEC e outro ao Centro de Inovação ACATE.

Os dados provenientes da observação participante nos CIs foram transcritos e, juntamente com o material fotográfico, categorizados mediante a AC. Dessa forma, todo o material coletado foi submetido ao mesmo procedimento analítico para criação das categorias, contemplando a totalidade dos dados obtidos.

Independentemente do formato, manual ou automatizado, faz-se necessário realizar um processo sistemático que inclua coleta, catalogação e organização dos dados para garantir acesso facilitado quando necessário. Nesse sentido, utilizou-se o *software Microsoft Excel* para desenvolver uma planilha estruturada contendo data de publicação, conteúdo textual, captura de tela, comentários e reações de cada postagem nas redes sociais digitais, conforme recomendado por Kozinets (2014).

Quanto à análise de dados, Kozinets (2014) propõe que a netnografia, como método qualitativo e interpretativo, utilize dados quantitativos para fornecer descrições de fenômenos observados na busca de compreensão mais profunda dos tópicos de pesquisa. Nesse contexto, a AC foi utilizada como método complementar, conforme recomendado pelo autor.

Kozinets (2014) ressalta a importância da complementaridade da AC, alertando que sua aplicação isolada em dados do campo netnográfico, sem explorar os significados culturais e sociais profundos de uma comunidade, constitui apenas uma AC e não uma netnografia completa. Portanto, a presente investigação buscou integrar ambas as abordagens para garantir a profundidade analítica necessária.

A coleta de dados resultou na organização de duas planilhas no *Microsoft Excel*: uma contendo dados das redes sociais do UPTEC e outra com dados da ACATE, incluindo as transcrições de entrevistas e reuniões obtidas durante a observação participante.

Seguindo as fases definidas por Bardin (2016) para AC, iniciou-se com a etapa de pré-análise, fase organizacional e preparatória na qual foram considerados o problema de pesquisa, os objetivos e as hipóteses estabelecidos.






Na etapa de leitura flutuante, todos os documentos foram analisados para verificar sua pertinência para este estudo. Nesse momento, foram excluídas as publicações que remetiam a vídeos, uma vez que estes não integram o escopo desta análise. Durante essa fase, começaram a emergir indicadores que seriam explorados na etapa subsequente.

Quanto à exploração do material coletado, as categorias foram organizadas mediante abordagem indutiva, complementada pela abordagem dedutiva. Por meio desse processo, chegou-se às categorias iniciais com correlações temáticas, conforme apresentado no quadro 23, que posteriormente se constituíram em categorias intermediárias e definitivas.

Os temas comuns foram agrupados conforme apresentado no quadro 23, que demonstra a manifestação dos conteúdos analisados. Na análise de conteúdo temática, em consonância com Bardin (2016), foram considerados elementos explícitos e diretamente observáveis do texto, como palavras, temas e proposições claramente expressos, facilitando a categorização sem necessidade de interpretar significados ocultos ou latentes.

Quadro 23

Exemplo de pré-classificações da AC

Rede social	Conteúdo da publicação	Classificação
Facebook	<p> No dia 24 de janeiro, o #InvestorsDay vai reunir cinco investidores e empresas que estão à procura de #investimento. A UPTEC abre as portas para todo o ecossistema e as empresas interessadas poderão conhecer e reunir individualmente com a #Armilar, #BrightPixel, #Bynd, Indico Capital Partners e Semapa NEXT.</p> <p> As inscrições são gratuitas.</p> <p>Publicação realizada dia 11/01/2023</p>	<p>Eventos</p> <p>Evento próprio</p> <p>Possibilidade de financiamento</p> <p>Com <i>link</i> para o <i>site</i> da UPTEC</p> <p>Comunidade</p> <p>Inovação</p>
Instagram	<p> Miguel Fernandes, General Manager da Flowtech, afirma que "as empresas ligadas à Economia do Mar enfrentam tempos de mudança profunda" e que é "urgente implementar novas medidas que permitam à sociedade beneficiar de uma hidrosfera saudável e sustentável".</p> <p>Publicação realizada 25/01/2023</p>	<p>Eventos</p> <p><i>Networking</i></p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Responsabilidade social</p> <p>Comunidade</p>
LinkedIn	<p> Estão abertas as candidaturas para a terceira edição do #JUMP, promovido pelo Município de Famalicão, em parceria com a # UPTEC. O programa destina-se a #empreendedores com projetos assentes em novos modelos de #negócio que promovam a #digitalização da #indústria e #logística e vai atribuir 9 mil euros em prémios monetários aos vencedores.</p> <p> as candidaturas estão abertas até 24 de fevereiro.</p> <p>Publicação realizada 18/01/2023</p>	<p>Eventos</p> <p>Comunidade</p> <p>Com <i>link</i> para o <i>site</i> do UPTEC</p> <p>Com premiação</p> <p>Financiamento</p>

Nota. Elaboração da autora (2025).

Após o refinamento e agrupamento dos temas, as temáticas resultantes desta análise foram: inovação, comunidade, financiamento, sustentabilidade e internacionalização.

Na sequência, procedeu-se à análise de conteúdo categorial dos dados coletados nas publicações das redes sociais, utilizando a abordagem dedutiva para criação de categorias e indicadores capazes de evidenciar e detalhar os fenômenos pesquisados.

Para garantir o rigor metodológico da análise categorial, foram definidas claramente as unidades de análise (cada publicação) e regras de codificação, diante das categorias que atendem aos critérios estabelecidos por Bardin (2016): exclusivas, exaustivas e homogêneas, assegurando a consistência e confiabilidade do processo de categorização.

Considerando as hipóteses estabelecidas no início do estudo, a interpretação dos dados e os objetivos geral e específicos, justificou-se a criação de categorias analíticas que foram submetidas a testes de consistência para certificação de sua adequação metodológica.

Assim, cada categoria se justifica com base nas hipóteses levantadas, conforme apresentado a seguir: planejamento da comunicação; aspectos culturais e de intensidade na comunicação;

comunidades colaborativas; políticas e responsáveis pela comunicação; e comunicação como impulsionadora de inovação, conforme sistematizado na figura 19.

Figura 19
Categorias para a AC

Categoria 1	Planejamento da Comunicação	Objetivo específico 1	Observar a atividade comunicativa de/para inovação dos Centros de Inovação nas redes sociais digitais, considerando os diferentes atores e públicos envolvidos;
		Hipótese 1	Ao comunicar em suas redes sociais digitais, os CIs realizam um planejamento que está alinhado com o papel de interesse e objetivo de cada um dos atores do ecossistema;
		Hipótese 5	Na pós convergência é possível que a comunicação impulse a inovação, permitindo que desta relação seja possível o surgimento de novos produtos ou serviços.
Categoria 2	Comunidades Colaborativas	Objetivo específico 2	Verificar a contribuição da comunicação em redes sociais digitais para a proposta de valor dos Centros de Inovação;
		Objetivo específico 3	Determinar a reação dos seguidores dos Centros de Inovação, avaliando se essa comunicação consegue reunir comunidades colaborativas;
		Hipótese 2	Por meio do uso das redes sociais digitais, os Centros de Inovação criam comunidades colaborativas, estabelecendo relações que fomentam a interação, a criatividade e a Cocriação entre os atores do ecossistema, criando cultura inovadora e empreendedora;
		Hipótese 5	Na pós convergência é possível que a comunicação impulse a inovação, permitindo que desta relação seja possível o surgimento de novos produtos ou serviço.
Categoria 3	Aspectos Culturais e a intensidade da comunicação	Objetivo específico 1	Observar a atividade comunicativa de/para inovação dos Centros de Inovação nas redes sociais digitais, considerando os diferentes atores e públicos envolvidos;
		Objetivo específico 5	Conhecer a realidade das equipes de comunicação de/para a inovação nos Centros de Inovação em Portugal e no Brasil, verificando pontos de identificação e diferenciação.
		Hipótese 3	O uso das redes sociais digitais nos Centros de Inovação apresenta diferenças entre a intensidade e o direcionamento das publicações e interações entre Portugal e Brasil;
		Hipótese 4	Os Centros de Inovação têm políticas próprias para a comunicação, bem como pessoas responsáveis pela articulação da comunicação organizacional.
Categoria 4	Políticas e responsáveis da comunicação	Objetivo específico 4	Explicitar quem são os agentes da comunicação de/para inovação nos Centros de Inovação, nos níveis estratégico, tático e operacional, e esclarecer qual é o seu papel e as suas funções;
		Objetivo específico 5	Conhecer a realidade das equipes de comunicação de/para a inovação nos Centros de Inovação em Portugal e no Brasil, verificando pontos de identificação e diferenciação.
		Hipótese 4	Os Centros de Inovação têm políticas próprias para a comunicação, bem como pessoas responsáveis pela articulação da comunicação organizacional.
Categoria 5	Impulsão da inovação	Objetivo específico 1	Observar a atividade comunicativa de/para inovação dos Centros de Inovação nas redes sociais digitais, considerando os diferentes atores e públicos envolvidos;
		Objetivo específico 2	Reconhecer a contribuição da comunicação em redes sociais digitais para a proposta de valor dos Centros de Inovação;
		Hipótese 5	Na pós convergência é possível que a comunicação impulse a inovação, permitindo que desta relação seja possível o surgimento de novos produtos ou serviço.

Nota. Elaboração da autora (2025).

Diante da figura 19, que identifica todas as categorias analíticas, é necessário detalhar cada uma delas, assegurando o rigor metodológico que fundamenta a AC. Faz-se necessário especificar e enquadrar cada categoria de acordo com a codificação realizada durante o processo analítico, conforme Apêndice G, que apresenta a construção das categorias de AC.

A primeira categoria, "planejamento da comunicação", investiga se a comunicação nos CIs é desenvolvida de forma estrategicamente planejada, considerando os diferentes atores do ecossistema de inovação. Essa categoria alinha-se ao primeiro objetivo específico, que trata da observação da atividade comunicativa dos CIs, e contribui para testar a primeira hipótese (H1), que busca compreender se o planejamento comunicacional realizado pelos CIs está alinhado com o papel, o interesse e o objetivo de cada um dos atores do ecossistema de inovação e a hipótese (H5) que pretende perceber se a comunicação nas redes sociais é capaz de impulsionar a criação de novos produtos.

Para essa categoria, considerou-se a presença dos seguintes indicadores: público de interesse, objetivos da comunicação e alinhamento com *stakeholders*. Estes *stakeholders* serão tratados como atores do ecossistema de inovação, conforme a abordagem teórica adotada neste estudo.

O quadro 24 apresenta os indicadores estabelecidos e os critérios considerados para sua identificação tanto nas publicações das redes sociais digitais quanto nas transcrições da observação participante.

Quadro 24

Categoria Planejamento da Comunicação

Indicadores	Detalhamento ou regras para codificação
Público de interesse	Identificação dos públicos de interesse a quem cada publicação se destina: <i>startups</i> , investidores, estudantes, poder público e comunidade em geral. Identificado por meio do conteúdo, <i>hashtags</i> , menções e interações das publicações
Objetivos da comunicação	Considera o propósito da comunicação, como por exemplo atrair investimento, divulgar eventos, promover <i>networking</i> , recrutar talentos, fortalecer a marca, com base na análise das publicações, com chamadas para ação, <i>links</i> que identifiquem o objetivo da publicação. Além disso, verifica-se se estes objetivos estão relacionados ao estímulo de inovação e não apenas à promoção/divulgação.
Alinhamento com atores	Considera o alinhamento da comunicação com os interesses e objetivos dos diferentes atores da inovação baseado no conteúdo de publicações que reflitam as necessidades e interesses desses atores.

Nota. Elaboração da autora (2025).

Outra categoria estima a capacidade da comunicação nas redes sociais digitais dos CIs criarem ou contribuírem para comunidades colaborativas, fomentando uma cultura de inovação, os objetivos dois e tres, que pretendem determinar a contribuição da comunicação

e a reação dos seguidores considerando a hipótese H2 que leva em conta que, através do uso das redes sociais digitais, os CIs criam comunidades colaborativas, fomentando a interação, criatividade e cocriação entre os atores do ecossistema e, conseqüentemente, uma cultura inovadora e empreendedora bem como a hipótese (H5) que diz respeito ao impulsionamento da inovação. O quadro 25 apresenta os indicadores utilizados.

Quadro 25

Categoria: Comunidades Colaborativas

Indicadores	Detalhamento ou regras para codificação
Interação	Nível de engajamento dos seguidores, como curtidas, comentários e compartilhamentos, e, baseado nessa quantificação, verifica-se a natureza dessas interações: se podem ser consideradas positivas, negativas ou neutras.
Cocriação	Evidências de cocriação e colaboração entre os atores do ecossistema, estimuladas pela comunicação do CI. Identificam-se publicações que incentivam a participação dos seguidores, geram novas ideias ou soluções, ou se limitam a discussões/ <i>feedback</i> sobre projetos já existentes.
Conteúdo gerado pelo Usuário (CGU)	Quantidade e tipo de conteúdo gerado pelos seguidores em resposta às publicações do CI, identificando e quantificando conteúdo gerado pelo usuário, como comentários e <i>reposts</i> , que sejam capazes de gerar novas ideias ou soluções.

Nota. Elaboração da autora (2025).

A categoria Aspectos Culturais e de Intensidade na Comunicação, apresentada na figura 19, da comunicação dos CIs em Portugal e no Brasil, considerando as diferenças culturais. Alinha-se com o objetivo um e testa as hipóteses (H3) e (H4) que consideram o uso das redes sociais digitais nos CIs apresenta diferenças entre a intensidade, pressupõe a comparação e o direcionamento das publicações e interações entre Portugal e Brasil, bem como pretende entender se a comunicação consegue impulsionar a inovação aberta. O quadro 26 apresenta os indicadores e regras utilizadas na AC.

Quadro 26

Categoria: Aspectos Culturais e de Intensidade na Comunicação

Indicadores	Detalhamento ou regras para codificação
Frequência de Publicação	Número de publicações em determinado período, quantificando as publicações por semana/mês em cada rede social, separadamente para cada CI.
Tipo de Conteúdo	Formato das publicações, texto imagem, <i>seu</i> , classificando e quantificando a frequência de cada formato de conteúdo.
Idioma e Referências Culturais	Uso de idiomas e referências culturais específicas de cada país, identificando o idioma utilizado em cada publicação. Perceber a presença de expressões, gírias, humor ou referências culturais que denotem a origem da publicação.
Formato da Mensagem	Análise da estrutura do texto ou do conteúdo não verbal das mensagens, identificando sua complexidade e seu estilo, observando se as mensagens são: curtas ou longas, narrativas ou descritivas, com tom formal ou informal, com carga emotiva ou racional, diretas ou subjetivas.
Capacidade de gerar inovação	Verificar a capacidade da comunicação dos CIs de gerar inovação.

Nota. Elaboração da autora (2025).

A próxima categoria, cujos indicadores constam no quadro 27, se relaciona com os objetivos quatro e cinco, que tratam dos protagonistas e das equipes de comunicação, e das políticas e dos responsáveis pela comunicação, como forma de testar a hipótese (H4) de verificar se os CIs têm políticas de comunicação próprias e pessoas responsáveis pela articulação da comunicação organizacional.

Quadro 27

Categoria: Políticas e Responsáveis pela Comunicação

Indicadores	Detalhamento ou regras para codificação
Evidência de Política de Comunicação	Buscar por referências explícitas ou implícitas a políticas de comunicação nos conteúdos publicados ou no <i>site</i> do CI. Analisar se há consistência no tom, estilo e tipo de conteúdo publicado, o que pode indicar a existência de um guia de estilo.
Responsáveis por publicar nas redes sociais digitais	Verificar o cargo ou a equipe daqueles que publicam nas redes sociais digitais
Nível organizacional de quem publica.	Observar qual é o nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) em que estão os responsáveis pela publicação nas redes sociais
Quem solicita as publicações	Identificar quem demanda as publicações nos CIs, verificando se estas estão previamente planejadas ou se surgem de forma espontânea. Busca-se, também, determinar em que nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) se situa o profissional responsável por essa demanda, analisando seu vínculo institucional com o CI e caracterizando seu papel como ator no ecossistema de inovação.

Nota. Elaboração da autora (2025).

A hipótese H5 propõe que a comunicação pode impulsionar a inovação a ponto de gerar novos produtos e serviços inovadores, e se relaciona com os objetivos um, que observa o desempenho da comunicação dos Centros de Inovação e com o objetivo dois, que reconhece contribuição da comunicação em redes sociais digitais para a proposta de valor dos Centros de Inovação. Desse modo, a próxima categoria de análise será chamada de Comunicação como Impulsionadora de Inovação, cujos indicadores são apresentados no quadro 28.

Quadro 28

Categoria: Comunicação como Impulsionadora de Inovação

Indicadores	Detalhamento ou regras para codificação
Disseminação de Conhecimento	Verificar as publicações que compartilham informações relevantes sobre novas tecnologias, pesquisas e tendências na área de atuação do CI, identificando o conteúdo que dissemina conhecimento e que pode inspirar novas ideias. Considerar a qualidade, originalidade e relevância das informações.
Promoção de Eventos de Inovação	Observar a divulgação de eventos como <i>hackathons</i> , <i>workshops</i> , palestras, <i>meetups</i> e conferências que promovam a inovação e o empreendedorismo, identificando publicações que divulgam eventos relacionados à inovação e o tipo de evento.
Conexão entre Atores do Ecossistema	Pesquisar as publicações que explicitamente buscam conectar diferentes atores do ecossistema, como <i>startups</i> e investidores, mentores e empreendedores, empresas e pesquisadores, verificando conteúdo, <i>hashtags</i> e menções que conectam <i>stakeholders</i> e o propósito dessa conexão.
Evidências de Novas Inovações	Verificar as menções a novas ideias, produtos, serviços, modelos de negócio ou processos inovadores que surgiram a partir de interações ou da disseminação de conhecimento nas redes sociais do CI, buscando por publicações ou comentários que descrevam novas inovações e sua relação com atividades anteriores promovidas pelo CI.

Nota. Elaboração da autora (2025).

Diante das categorias apresentadas, será possível realizar a análise de conteúdo, sob a ótica das equipes de comunicação e daquilo que é publicado nas redes sociais, proporcionando uma análise que permite compreender o fenômeno da comunicação organizacional dos CIs nas redes sociais digitais, partindo da atividade comunicativa, da performance e da comparação. Nos Apêndices N e O, estão disponibilizadas a categorização dos dados arquivais e extraídos da coleta de dados nos CIs UPTEC e ACATE.

3.2.6. Matriz de comparação

Para realizar a comparação entre os Centros de Inovação (CIs) do Brasil e de Portugal, será realizada uma análise comparativa baseada nas categorias que emergiram da AC. A escolha pelo método comparativo fundamenta-se na perspectiva de Fachin (2017), que destaca a importância da comparação baseada em semelhanças e diferenças para explicar fenômenos sociais.

Assim, foi elaborada uma matriz analítica apresentada no quadro 29, que apresenta as categorias identificadas na AC, especifica as dimensões de análise e delimita os dados utilizados na análise comparativa.

Quadro 29

Matriz para Análise Comparativa

Categoria para análise	Indicadores de análise	Origem dos dados para a análise
Planejamento da comunicação	Público de interesse Objetivos da comunicação Alinhamento com atores	Levantamento das redes sociais digitais Transcrição da observação participante.
Aspectos Culturais e de Intensidade na Comunicação	Frequência de publicação Tipo de conteúdo Idioma e referências culturais Formato da mensagem Capacidade de gerar inovação	Levantamento das redes sociais digitais Transcrição da observação participante.
Comunidades de inovação	Interação Cocriação Conteúdo gerado pelo usuário	Levantamento das redes sociais digitais Transcrição da observação participante.
Equipes de comunicação dos CIs	Evidência de política de comunicação Responsáveis por publicar nas redes sociais digitais Nível organizacional de quem publica. Quem solicita as publicações	Transcrição da observação participante.
Comunicação que impulsiona a inovação.	Disseminação de Conhecimento Promoção de Eventos de Inovação Conexão entre Atores do Ecossistema Evidências de Novas Inovações	Levantamento das redes sociais digitais Transcrição da observação participante.

Nota. Elaboração da autora (2025).

O percurso metodológico desta tese fundamentou-se na articulação estratégica entre netnografia, AC e método comparativo, estabelecendo uma abordagem integrativa adequada à complexidade do fenômeno investigado.

A escolha da netnografia como método principal justifica-se pela necessidade de compreender as dinâmicas comunicacionais dos CIs em ambientes digitais, enquanto a análise de conteúdo categorial de Bardin (2016) proporcionou o rigor necessário para a sistematização e interpretação dos dados coletados. Por sua vez, o método comparativo de Fachin (2017) permitiu a identificação de semelhanças e diferenças entre os contextos português e brasileiro, contribuindo para uma compreensão mais ampla das especificidades culturais e organizacionais que caracterizam a comunicação de/para inovação nos CI pesquisados.

A triangulação metodológica proposta revelou-se pertinente para capturar tanto as manifestações explícitas nas redes sociais digitais, quanto os significados das atividades de comunicação nos CIs estudados.

A combinação entre dados arquivais das redes sociais digitais, dados extraídos por meio da observação participante e notas de campo possibilitou uma visão holística do fenômeno, contemplando desde as estratégias comunicacionais formalmente estruturadas até as práticas emergentes e espontâneas que caracterizam os ecossistemas de inovação contemporâneos. Essa abordagem metodológica múltipla assegurou a profundidade analítica necessária para responder ao problema de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas.

O rigor ético mantido ao longo de todo o processo investigativo, aliado à sistematização metodológica das etapas de coleta e análise de dados, conferiu credibilidade e confiabilidade aos resultados obtidos. A análise comparativa, com base nas categorias emergentes da AC, apresentou-se adequada para a compreensão das realidades comunicacionais do UPTEC e da ACATE, permitindo identificar padrões, tendências e especificidades que contribuem para o avanço do conhecimento científico na área de Ciências da Comunicação aplicada aos contextos de inovação.

A partir do Capítulo IV, os dados coletados e analisados segundo este percurso metodológico serão apresentados e interpretados, buscando contemplar os significados culturais e sociais das comunidades de inovação nas redes sociais digitais.

Capítulo IV – Análise da atividade comunicativa dos Centros de Inovação

O espaço social *on-line* das comunicações mediadas por computador foi uma vez considerado pobre, frio e igualitário. Mas os reais estudos dos grupos sociais *on-line* enfatizaram a diversidade e os atributos culturais autênticos das comunidades *on-line*, e demonstraram o valor de uma abordagem observacional participante da internet. (Kozinets, 2014, p.27)

O quarto capítulo apresenta e analisa a atividade comunicativa nas redes sociais digitais de cada CI pesquisado, resultante da fase de coleta de dados arquivais nas redes sociais digitais.

No ambiente digital, é necessário estar atento aos elementos que permanecem ocultos, nos quais os interesses podem ser obscuros e são viabilizados por algoritmos de funcionamento complexo e pouco transparente. Essa opacidade algorítmica coloca em risco a população conectada, suas atividades cotidianas e a estabilidade das nações. Embora essa discussão não constitua o escopo central desta tese, destaca-se que os cuidados em ambientes digitais precisam ser priorizados para evitar que as possibilidades da tecnologia ludibriem a capacidade de pensamento crítico diante da realidade que se apresenta (LEMOS, 2020). Tal reflexão revela-se fundamental para orientar pesquisas responsáveis em contextos digitais, como a investigação aqui desenvolvida.

Os dados aqui apresentados resultam de reuniões realizadas pela pesquisadora com as coordenações das equipes dos CIs e das primeiras incursões aos dados nas redes sociais digitais que fazem parte deste estudo.

4.1. Entrando no campo da Netnografia – *Entrée* cultural

O procedimento de entrada, ou *entrée* cultural, fundamenta-se em decisões sobre questões e temas relacionados à formulação da pergunta de pesquisa e visa à preparação para o trabalho

de campo. Esse processo inclui a identificação da comunidade ou grupo a ser pesquisado, bem como a investigação das formas de interação social em comunidades por meio de mecanismos de busca e outros recursos disponíveis. O reconhecimento do campo e a definição de como o pesquisador se apresentará ao grupo pesquisado constituem decisões fundamentais nessa etapa.

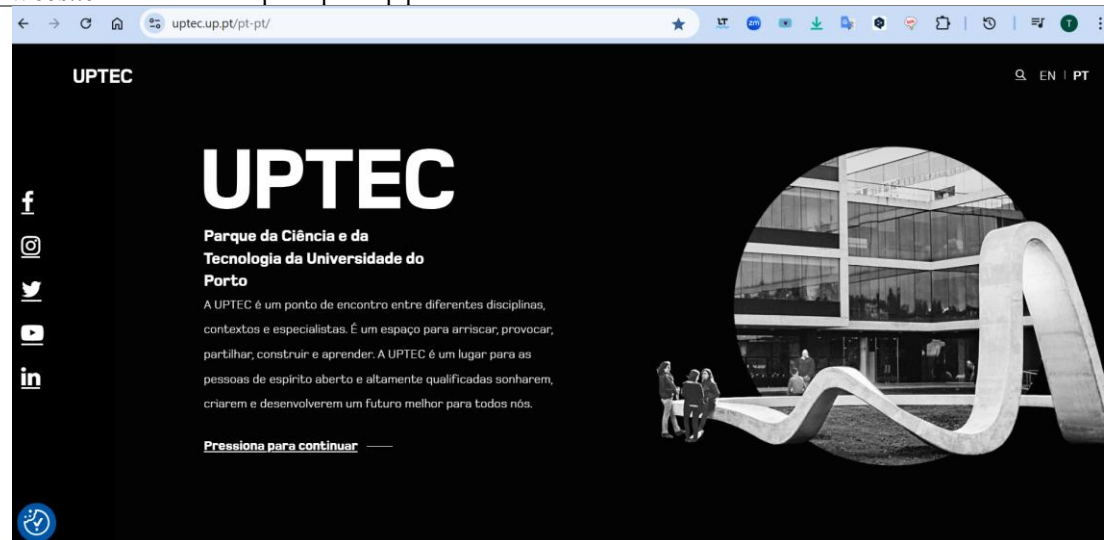
De acordo com Kozinets (2014, p. 62), a *entr e* cultural representa o momento em que ocorre a prepara o do pesquisador para a entrada no campo *on-line*, envolvendo o planejamento estratégico da inser o no ambiente digital a ser estudado.

Seguindo esses preceitos metodológicos, esta pesquisa iniciou-se no ambiente *on-line* com visitas aos *websites* do UPTEC e da ACATE, apresentados no tabela 26. Desse modo, foi observado que ambos os CIs possuem atividade constante em seus *Websites*, que se refletem nas redes sociais digitais. Após essa consulta inicial, foram realizadas buscas exploratórias em todas as redes sociais, com a inten o de conhecer a dinâmica específica de cada CI nessas redes, preparando assim o terreno para a coleta sistemática de dados.

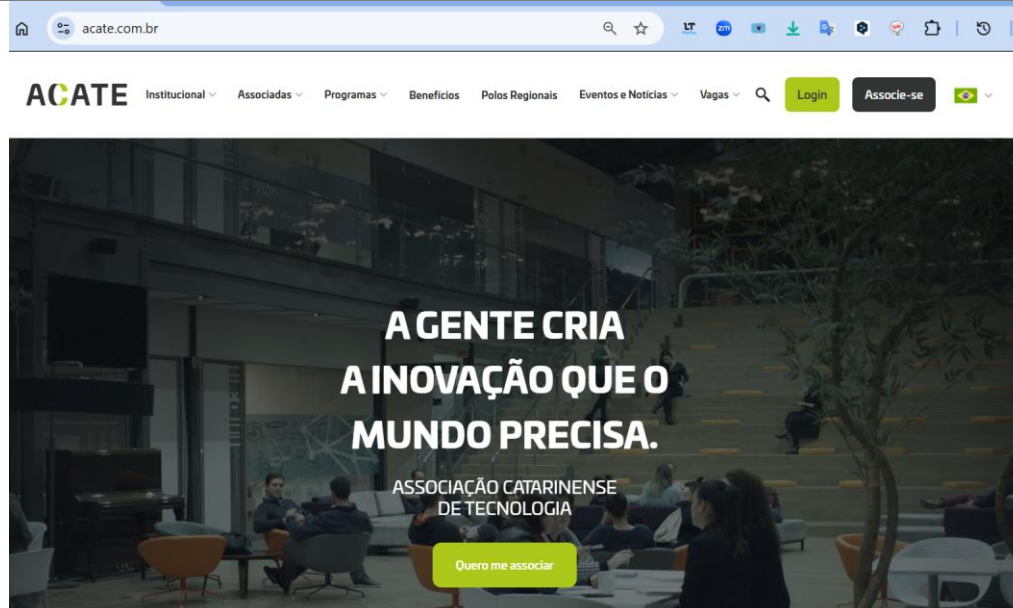
Quadro 26

Websites dos CIs pesquisados

Website da UPTEC: <https://uptec.up.pt/>



Website da ACATE: <https://www.acate.com.br/>



Nota. Elaboração da autora com captura de tela em 8 de fevereiro de 2024, nos *websites* <https://uptec.up.pt/> e <https://www.acate.com.br/>.

Na sequência, foram feitas duas reuniões remotas, uma com cada coordenadora das equipes do UPTEC e da ACATE, nas quais foram apresentados o projeto de investigação a ser desenvolvido, as etapas relacionadas com os objetivos e a recolha de dados, bem como as recomendações e cuidados éticos necessários em estudos dessa natureza. Esse foi um momento importante de abertura de um diálogo cordial para um alinhamento de perspectivas, além de ser uma oportunidade de troca de informações sobre o funcionamento das equipes.

Na reunião realizada no dia 22/11/2023 às 12h (hora de Lisboa) com a Profissional_1UPTEC, foi possível compreender a dinâmica de trabalho do grupo. Como a equipe de comunicação do UPTEC trabalha de modo híbrido, foram implementados ajustes na operacionalização desta pesquisa, tendo sido mantido o roteiro de observação participante anteriormente aprovado. A Profissional_1UPTEC ³⁴ falou das principais atividades praticadas pelas equipes, que incluem a realização e a divulgação de eventos do CI e informou que as redes sociais utilizadas pelo UPTEC são o Facebook, o LinkedIn, o Instagram e o X.

No projeto de tese apresentado pela pesquisadora aos CIs, constava a rede social *TikTok*, contudo a Profissional_1UPTEC, esclareceu que, até aquele momento, não estava prevista a utilização daquela rede por parte do centro, justificando que a equipe já havia conversado

³⁴ Entrevista realizada em 08/01/2024, durante observação participante no Centro de Inovação UPTEC.

sobre o uso do *TikTok*, mas entendeu que essa rede social não se alinhava com a proposta da comunicação do UPTEC. Na ACATE, a reunião foi feita no dia 25/01/2024, às 14h (hora de Brasília), com a Profissional_1ACATE³⁵, na qual foram explicitadas as motivações do estudo, bem como o planejamento para a execução da pesquisa. A ACATE conta com uma equipe de 11 pessoas na área de comunicação e marketing, que trabalham também no formato híbrido. Dessa forma, a Profissional_1ACATE, sugeriu criar um cronograma para ser possível conversar com todos os componentes da equipe. Diante das dificuldades de agenda foram entrevistados sete profissionais do grupo. As redes sociais usadas pela ACATE são o Facebook, o Instagram e o LinkedIn. Na ACATE, não é utilizado o TikTok, pois, segundo a Profissional_1ACATE, não há alinhamento dessa rede social com os propósitos da equipe de comunicação e em relação à proposta de valor do próprio CI. Esse foi o mesmo motivo que ocasionou a descontinuidade da utilização da rede social X no ano de 2023.

Nas reuniões realizadas pela pesquisadora com os dois CIs, foram encaminhadas as tratativas para a elaboração de grupos de discussão com diferentes atores e participantes do ecossistema de inovação. Contudo, à medida que avançavam as entrevistas, surgiram dificuldades em reunir diferentes atores numa quantidade mínima necessária para conferir validade a este estudo. Dessa forma, optou-se por não realizar grupos de discussão. Durante as reuniões, ficou acordada uma reunião final de validação dos dados coletados e analisados nos dois CIs.

Foram realizadas visitas aos dois CIs para acompanhar a dinâmica de trabalho das equipes, conforme registrado nas notas de campo que integra os dados analisados neste estudo.

Os CIs são comunidades físicas ou virtuais que promovem a cultura inovadora e empreendedora, capacitam pessoas para negócios e conectam agentes de inovação. Esses centros oferecem espaço físico e virtual, infraestrutura tecnológica e um leque de serviços compartilhados para empreendedores, startups e laboratórios de PD&I (Santa Catarina. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, 2017).

Os ambientes dos CIs (Figura 24), permitem e promovem a interação e a comunicação entre os atores que circulam nesses espaços, além de oferecerem estrutura de apoio virtual que possibilita a conexão com agentes de outros locais físicos. Durante as visitas, foi observado que a disposição do mobiliário e o movimento diário favorecem o convívio em comunidade,

³⁵ Entrevista realizada em 18/03/2024, durante observação participante no Centro de Inovação ACATE.

incentivando a interação. Essa configuração espacial pode ser exemplificada pela disposição de mesas grandes nos restaurantes e cafês, espaços projetados para facilitar a interação e fortalecer o networking pessoal e profissional.

Figura 20
Ambientes físicos UPTEC e ACATE



Nota. Elaboração da autora com captura de tela em 10/02/2024, nos *websites* <https://uptec.up.pt/> e <https://www.acate.com.br/>.

Conforme citado na epígrafe deste capítulo, os CIs têm a conexão como palavra norteadora de atuação, e ao fornecer infraestrutura tecnológica e serviços compartilhados para conectar esses ambientes, facilitando o acesso a recursos, talentos e oportunidades, e promovendo a colaboração e o compartilhamento de ativos, estão conectando física ou virtualmente uma cultura inovadora e empreendedora. (Santa Catarina. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, 2017)

Na próxima seção serão apresentados dados referentes aos ambientes *on-line* nos dois CIs.

4.1.1. Centro de Inovação UPTEC

A *entrée* cultural incluiu também as visitas ao campo *on-line* para a recolha de impressões iniciais nas redes sociais digitais do UPTEC, apresentadas no quadro 31.

Quadro 31

Redes sociais digitais do Centro de Inovação UPTEC

Parque de Ciência e Tecnologia Universidade do Porto (UPTEC)

Facebook <https://www.facebook.com/UPTEC/>

Instagram https://www.instagram.com/UPTEC_porto/

LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/UPTECporto/>

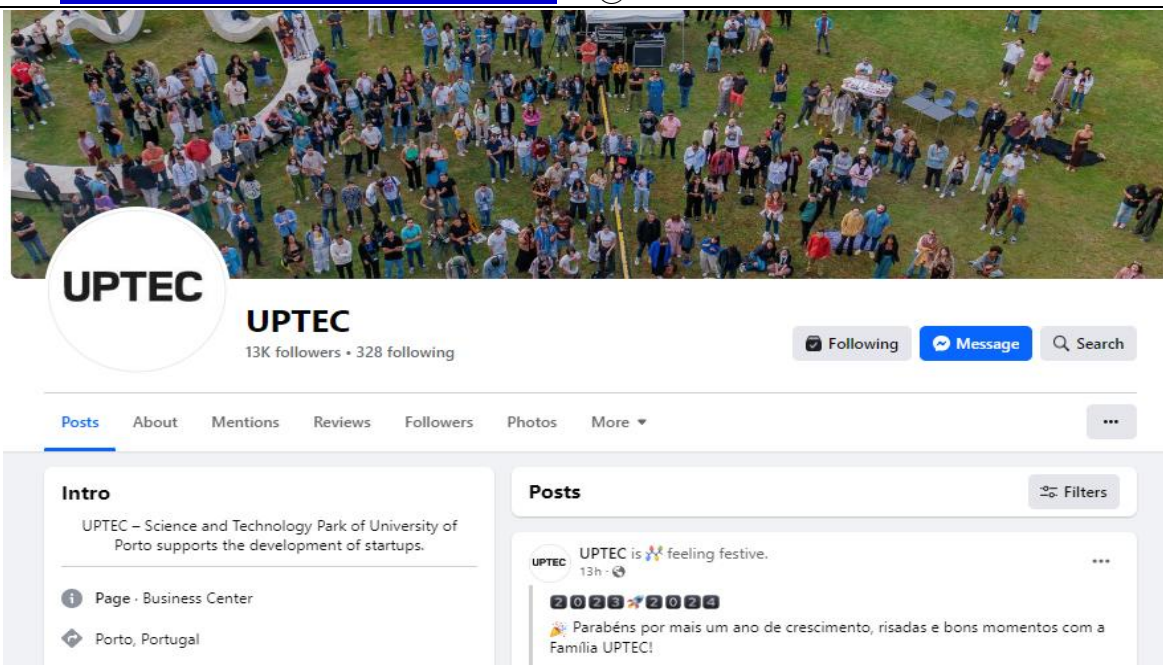
Nota. Elaboração da autora (2024)

Durante a fase de imersão nas redes sociais digitais, a pesquisadora realizou uma exploração sistemática para reconhecer as características específicas de cada plataforma. Esse processo envolveu o acesso às páginas de apresentação dos CIs pesquisados e o estabelecimento de relações com dados de utilização dessas redes sociais digitais em seus países de origem. A análise iniciou-se pelo Facebook, conforme apresentado no quadro 32.

Quadro 32

Dados UPTEC na rede social digital Facebook

Link <https://www.facebook.com/UPTEC/> @UPTEC



Descrição: **Business Center** UPTEC – *Science and Technology Park of University of Porto supports the development of startups.*

País principal: Portugal

Data da entrada na rede: 08 de abril de 2010

Seguidores (*followers*): 13 k

Seguindo (*following*): 328

Avaliação dos seguidores: 4,6

Quantidade de avaliadores: 95

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 08/01/2024 na rede social Facebook do UPTEC.

Os dados do quadro 32 fornecem uma visão geral da página de apresentação do UPTEC no Facebook, que conta com 13 mil seguidores. Esses usuários, ao curtirem e seguirem a página, mantêm-se atualizados sobre as publicações da instituição. O Facebook disponibiliza diversos recursos para atividades *on-line* que facilitam a construção e manutenção de relacionamentos entre organizações e seus públicos de interesse.

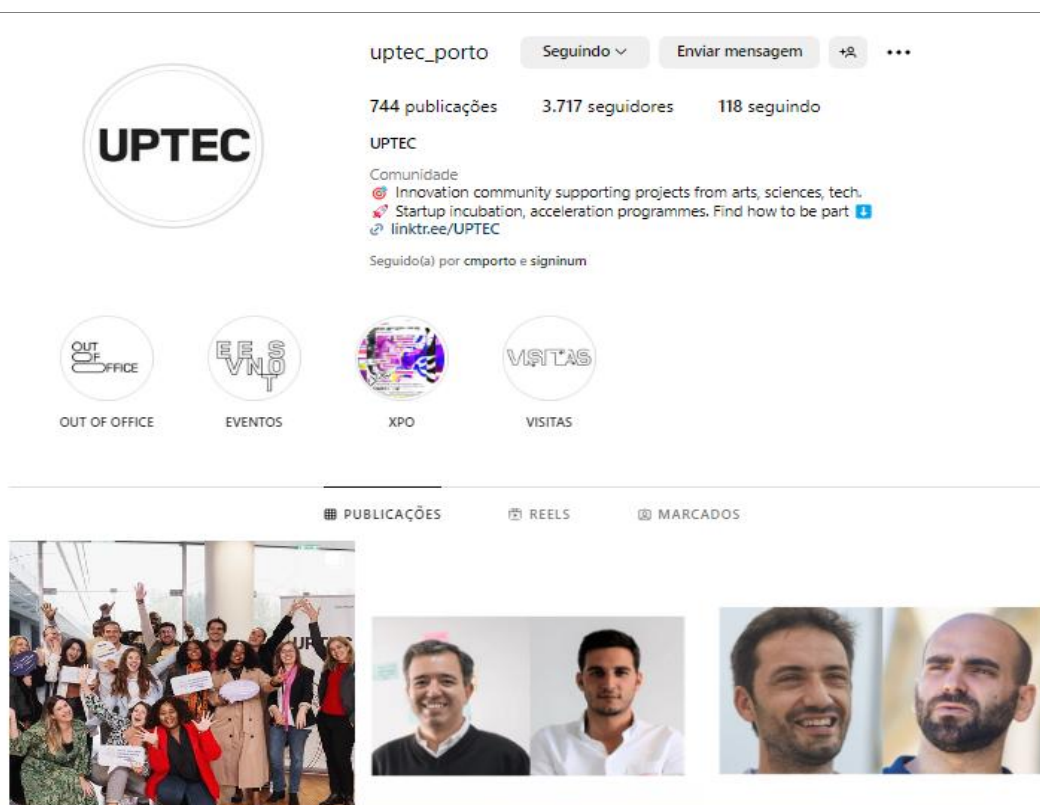
Em Portugal, há 5,95 milhões de usuários dessa rede social, representando um alcance de aproximadamente 58% da população portuguesa, conforme dados do Datareportal (2024). Essa significativa penetração demonstra a relevância estratégica do Facebook no contexto comunicacional português.

Quadro 33

Dados do UPTEC na rede social digital Instagram

Link: https://www.Instagram.com/UPTEC_porto/

@UPTEC_porto



Descrição: Comunidade Innovation community supporting projects from arts, sciences, tech. Startup incubation, acceleration programmes. Find how to be part linktr.ee/UPTEC

País Principal: Portugal

Data da entrada na rede: December 30, 2013

Seguidores (*followers*): 3717

Seguindo (*following*): 118

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 08/01/2024 na rede social Instagram do UPTEC.

O Instagram foi lançado em 2010 e, conforme apresentado no quadro 33, o UPTEC iniciou sua presença na plataforma no final de 2023, contabilizando 3.717 seguidores em 8 de janeiro de 2024. Essa entrada relativamente recente da instituição na rede demonstra uma estratégia de expansão de sua presença digital.

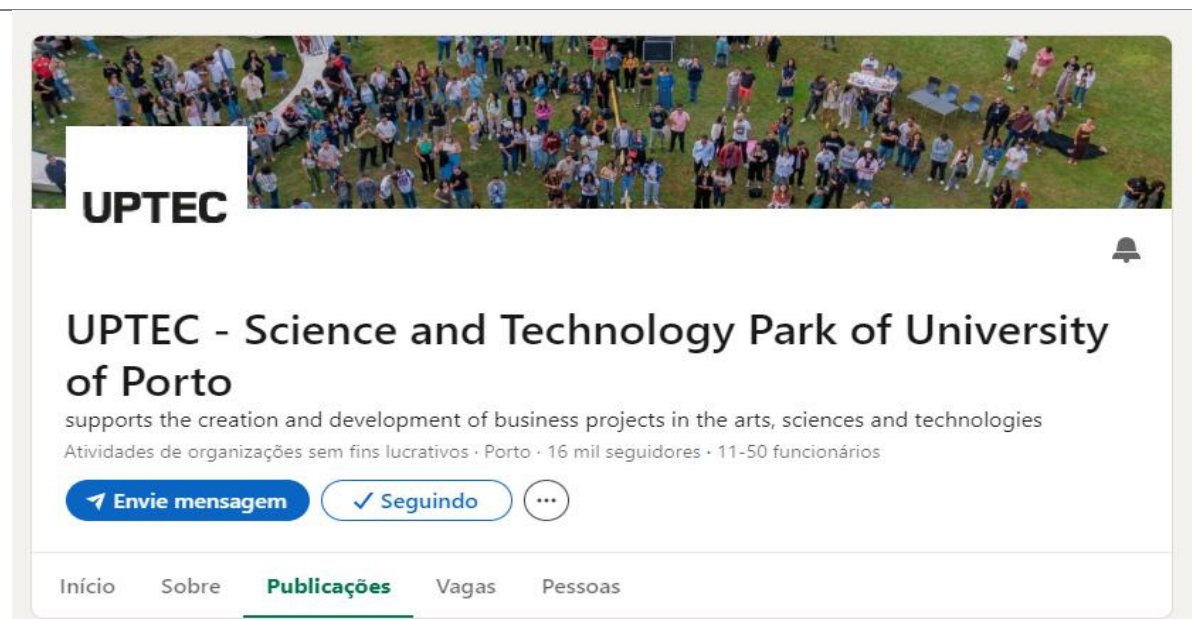
Caracterizada como uma plataforma essencialmente visual e interativa, essa rede social permite que os usuários se conectem por meio de mensagens diretas, comentários e compartilhamento de conteúdo imagético. Suas funcionalidades incentivam a busca por visibilidade e engajamento, promovendo dinâmicas de interação que podem ser estrategicamente utilizadas por organizações para fortalecer vínculos com seus públicos de interesse.

Segundo o Datareportal (2024), em Portugal, o Instagram possui 5,80 milhões de usuários, representando uma significativa penetração no mercado português. Essa expressiva base de usuários posiciona a plataforma como um canal relevante para a comunicação institucional.

Quadro 34

Dados do UPTEC na rede social digital LinkedIn

Link: <https://www.Linkedin.com/company/UPTECporto/> @UPTECporto



Descrição: UPTEC - *Science and Technology Park of University of Porto supports the creation and development of business projects in the arts, sciences and technology.*

País Principal: Portugal

Data da entrada na rede: Não consta

Seguidores (*followers*): 16398

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 08/01/2024.

No final de 2022, o LinkedIn em Portugal contava com 4,90 milhões de membros, conforme dados do Datareportal (2024), registrando um crescimento de 14% ao longo de 2023. Entre

as redes sociais utilizadas pelo UPTEC, o LinkedIn apresenta o maior número de seguidores, totalizando 16.398 no início de 2024, conforme quadro 34.

Reconhecida como uma plataforma profissional, essa rede social destaca-se em ambientes de inovação por facilitar conexões estratégicas entre diferentes atores do ecossistema, característica que justifica sua relevância para a estratégia comunicacional do UPTEC. A predominância de seguidores nesta plataforma reflete o alinhamento entre o perfil profissional da rede e os objetivos institucionais do CI.

4.1.2. Centro de Inovação ACATE

Conforme apresentado anteriormente, as redes sociais digitais utilizadas pela ACATE, são o Facebook, o Instagram e o LinkedIn, conforme detalha o quadro 35.

Quadro 35

Redes sociais digitais do Centro de Inovação ACATE

Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE)	
Facebook	https://www.facebook.com/ACATEsc/
Instagram	https://www.instagram.com/ACATE.sc/
LinkedIn	https://www.linkedin.com/company/ACATEsc

Nota. Elaboração da autora, 2025

Inicialmente, observou-se a página da ACATE no *Facebook*, conforme quadro 32, na qual se identificou a divulgação de eventos e programas promovidos pela própria associação, notícias e conteúdos educacionais sobre o setor de tecnologia em Santa Catarina, além de conquistas e atualizações das empresas associadas. Essa diversidade de conteúdos reflete a amplitude das atividades desenvolvidas pela associação em seu ecossistema de inovação.

No contexto brasileiro, o Facebook mantém popularidade entre usuários adultos, e a página da ACATE contava com 11 mil seguidores no início da coleta dos dados arquivais. Esse número de seguidores indica um alcance significativo para a comunicação institucional do CI no ambiente digital.

Quadro 36

Dados ACATE na rede social digital Facebook

Link <https://www.facebook.com/ACATEsc>

@ACATEsc



Descrição: Esta é a página da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE) no Facebook. Confira notícias, projetos e oportunidades do setor em SC.

País principal: Brasil

Data da entrada na rede: 24 de janeiro de 2012

Seguidores (*followers*): 11 k

Seguindo (*following*): 11k

Avaliação dos seguidores: 98% recomendam

Quantidade de avaliadores: 92

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 10/03/2024 na rede social Facebook do UPTEC.

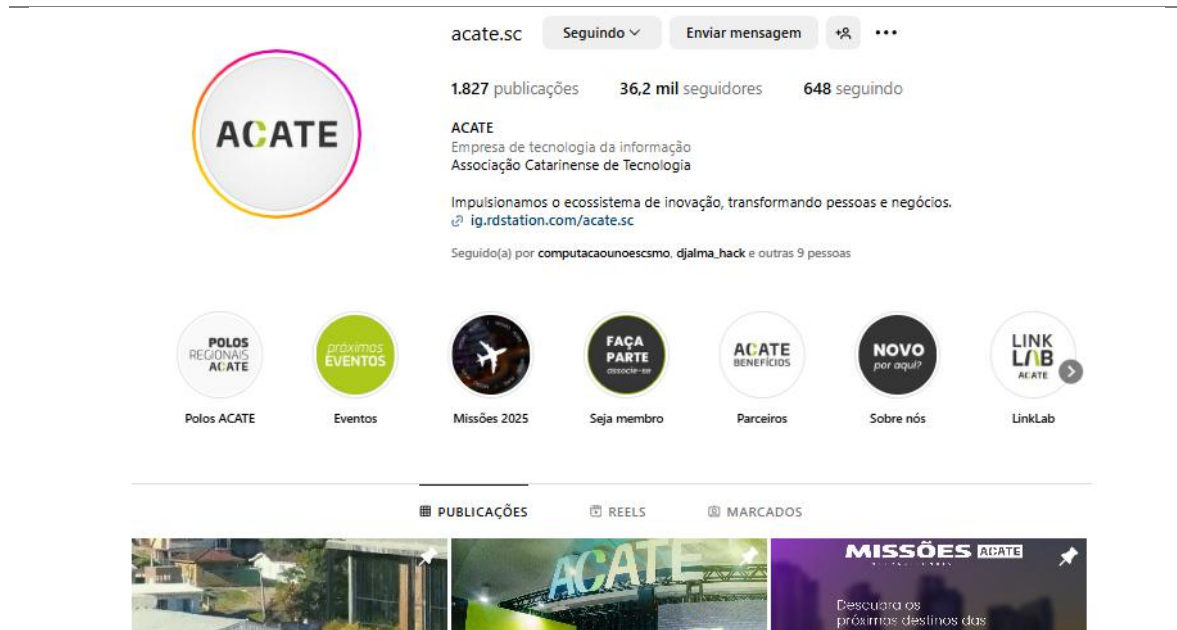
O Instagram está entre as redes sociais digitais preferidas dos brasileiros. Em janeiro de 2024, essa plataforma contava com 134,6 milhões de usuários no Brasil, representando 62% da população total (Datareportal, 2024). Em relação às redes sociais da ACATE, o Instagram posiciona-se em segundo lugar com 36.200 seguidores, conforme apresentado no quadro 33. A utilização dessa plataforma pela ACATE é similar à do Facebook, sendo utilizado para anunciar eventos, conquistas e notícias do ecossistema de tecnologia e inovação em Santa Catarina, incluindo *workshops*, seminários e conferências.

Quadro 37

Dados ACATE na rede social digital Instagram

Link: https://www.instagram.com/UPTEC_porto/

@ACATE.sc



Descrição: ACATE Empresa de tecnologia da informação Associação Catarinense de Tecnologia

País Principal: Brasil

Data da entrada na rede: novembro de 2017

Seguidores (*followers*): 36,2 k

Seguindo (*following*): 648

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 10/03/2024 na rede social Instagram do UPTEC.

Com destaque para o expressivo número de 52.000 seguidores, o LinkedIn caracteriza-se como a rede social mais utilizada para contatos profissionais, padrão que se reproduz na estratégia comunicacional da ACATE. Ao examinar a presença do CI nesta plataforma, percebe-se a conexão com diversos parceiros, incluindo profissionais e organizações vinculadas a ACATE por meio do LinkedIn.

O quadro 38 apresenta os dados de caracterização dessa plataforma utilizada pela ACATE, evidenciando a relevância estratégica desta rede social para o desenvolvimento de relacionamentos profissionais no ecossistema de inovação brasileiro.

Quadro 38

Dados ACATE na rede social digital LinkedIn

<https://www.Linkedin.com/company/ACATEsc/>

@ACATEsc



Descrição: A Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) atua, desde 1986, em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia do estado de Santa Catarina. Ao longo da sua atuação, a ACATE se consolidou como uma das principais interlocutoras das empresas catarinenses de tecnologia junto aos poderes públicos municipais, estaduais e federal, além de outras entidades representativas e instituições do setor tecnológico, não apenas em Santa Catarina, mas em outros estados do Brasil.

País Principal: Brasil

Data da entrada na rede: Não consta

Seguidores (*followers*): 52 k

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 10/03/2024 na rede social LinkedIn do UPTEC.

A etapa apresentada corresponde ao que Kozinets (2019) denomina *entrée* cultural, relacionada ao movimento de imersão da práxis netnográfica. Segundo o autor, o movimento de imersão caracteriza-se pela "entrada efetiva do pesquisador no campo digital, observando e compreendendo as dinâmicas culturais" e constitui o momento em que "experiências culturais devem ser vividas, baseadas na percepção do uso de novas linguagens e símbolos" (KOZINETS, 2019, p. 138).

Nessa fase de imersão, foram realizadas visitas presenciais, reuniões presenciais e virtuais para apresentação dos objetivos e metodologias deste estudo, contemplando os procedimentos éticos relevantes da pesquisa netnográfica. Adicionalmente, foi apresentado o planejamento do estudo alinhado à questão de investigação, seguindo as orientações metodológicas estabelecidas por Kozinets (2019) para garantir o rigor científico da pesquisa.

Todas as decisões referentes ao desenvolvimento das atividades nos CIs foram discutidas e validadas em conjunto com as coordenações das equipes responsáveis pela comunicação,

incorporando ao estudo o aspecto colaborativo comum aos CIs pesquisados. Essa abordagem participativa reflete os princípios éticos da netnografia e fortalece a legitimidade da investigação junto às comunidades estudadas.

4.1.3. Ausência das redes sociais TikTok e X

Ao iniciar o projeto que resultaria nesta tese, foram analisadas as redes sociais com maior número de usuários e com maior interação nos países em que seria realizada a coleta dos dados. Com este critério, foram incluídas as redes sociais digitais do TikTok e (X).

No que diz respeito ao TikTok, as profissionais da ACATE e UPTEC declaram que este público não fazia parte do seu grupo de interesse e não reconheciam nessa rede a sua relevância para a comunicação do ecossistema de inovação.

Quanto ao X, o projeto desse estudo incluía essa rede social digital, que era utilizada pelos dois CIs. Contudo, na *entrée* cultural, observou-se que a ACATE não utilizava mais essa rede. A Profissional_1ACATE explicou que essa plataforma teve diversas adversidades técnicas e sociais e a equipe percebeu que estava em desalinhamento com o propósito da comunicação do CI.

A questão da instabilidade foi apresentada pelo Datareportal (2025) que relata instabilidades no que diz respeito aos dados disponibilizados e frequentemente realizam-se “correções” e ajustes em seus sistemas de mensuração, removendo contas duplicadas, falsas ou envolvidas em atividades consideradas inautênticas. Essas intervenções técnicas podem resultar em declínios aparentes nas métricas reportadas, distorcendo significativamente as tendências e dificultando análises comparativas consistentes ao longo do tempo.

Desse modo, mesmo diante da utilização do X pelo UPTEC, optou-se por excluí-la dos estudos nos dois CIs para assegurar a equidade na comparação da comunicação nas redes sociais dos Centros pesquisados.

4.2. Atividade comunicativa nas redes sociais

Nesta seção será apresentado o levantamento da atividade comunicativa dos dois CIs. Kozinets (2014) ressalta que levantamentos podem ser empregados para informar uma série

de questões importantes sobre comunidades e culturas *on-line*, sendo úteis para fornecer uma visão geral dessas áreas, no intuito de conhecer suas especificidades.

Davies *et al.* (2020) consideram as métricas tradicionais usadas para medir o engajamento nas mídias sociais, como curtidas, compartilhamentos e comentários, pois essas medidas quantitativas não capturam a complexidade do fenômeno.

No entanto, nesta tese será considerada a designação de engajamento e de métricas com base em Kozinets (2014), que destaca que o engajamento nas comunidades *on-line* e redes sociais não são apenas métricas quantitativas (reações, compartilhamentos e comentários), mas compõem parte de fenômeno sociocultural.

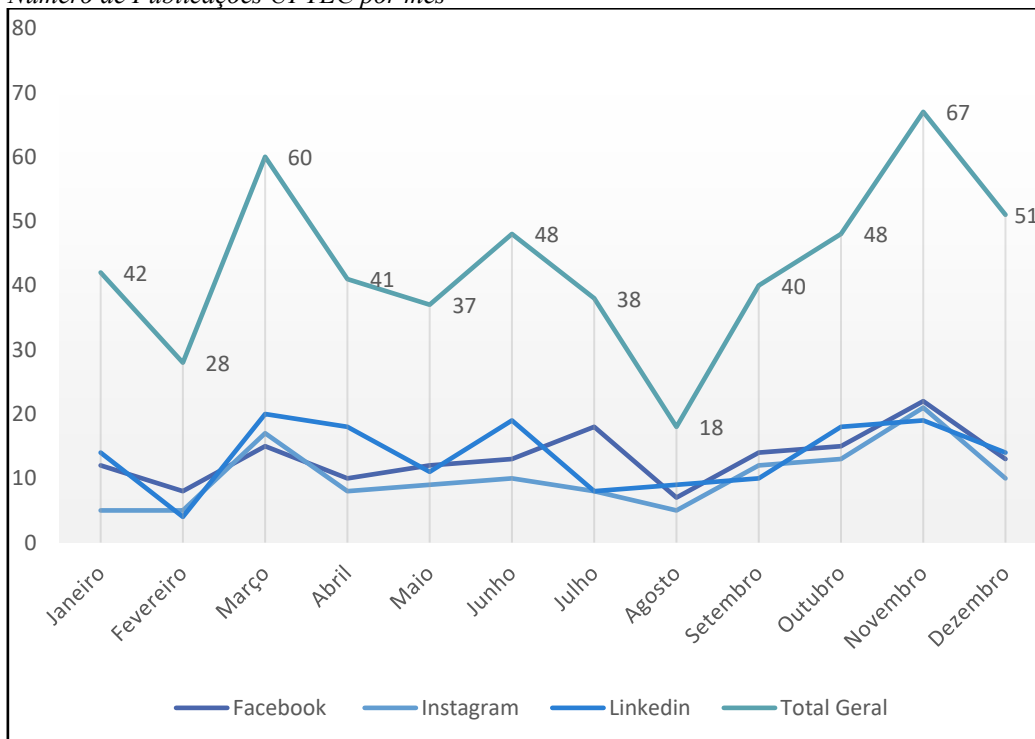
Portanto, neste estudo, essas métricas serão usadas diante do objetivo de compreender o fenômeno que acontece nas redes sociais digitais dos CIs, de acordo com o que esses CIs têm publicado nas redes sociais, e não se tem a intenção de analisar o conteúdo destas interações. Vale lembrar, ainda, que o levantamento realizado considerou como engajamento, nessas plataformas digitais participantes do estudo, as reações, os compartilhamentos e os comentários.

No levantamento feito pela pesquisadora, que se encontra nos Apêndices H e I, foram coletadas 1.055 publicações nos dois CIs, distribuídas nas redes sociais digitais Facebook, LinkedIn e Instagram, no período de janeiro a dezembro do ano de 2023. Com base nesses dados, será apresentada a atividade comunicativa em ambientes de redes sociais digitais, considerando publicações, reações e temas mais presentes nos CIs pesquisados.

4.2.1. Atividade comunicativa no Centro de inovação UPTEC

Relativamente às redes sociais digitais analisadas neste estudo, foram examinadas 436 publicações distribuídas pelas três redes sociais digitais do Centro de Inovação UPTEC: 154 publicações no Facebook, 118 no Instagram e 164 no LinkedIn.

Durante o levantamento de dados nas redes sociais, foram recolhidas exclusivamente publicações permanentes, designadas neste trabalho como "publicações". Foram excluídas da análise as publicações temporárias com duração de 24 horas (*stories*), uma vez que não se enquadram no âmbito deste estudo.

Gráfico 3*Número de Publicações UPTEC por mês*

Nota. Elaboração da autora (2025).

No gráfico 3, é apresentada a distribuição mensal das 436 publicações do UPTEC. O LinkedIn emerge como a rede social privilegiada pela organização, registrando os valores mais elevados e apresentando maior variabilidade temporal, com destaque para os picos de março (60 publicações) e novembro (67 publicações), contrastando com o período de menor atividade em agosto (18 publicações).

O Facebook demonstra um comportamento comunicacional mais estável e consistente, mantendo uma frequência regular de publicações que oscila entre 6 e 22 publicações mensais, o que indica uma estratégia de manutenção de presença digital contínua. O Instagram apresenta um padrão intermédio, acompanhando parcialmente as flutuações do LinkedIn, especialmente nos períodos de maior atividade (março e novembro), mas mantendo uma regularidade superior à dessa plataforma nos restantes meses.

Sabendo o número de publicações realizadas pelo CI UPTEC, nas redes sociais digitais, buscase entender, com base nas reações, nos compartilhamentos e nos comentários, o engajamento promovido pelas publicações. As redes sociais digitais despertam o interesse econômico e mercadológico, devido ao seu potencial para construir relacionamentos com os clientes e parceiros de negócios. Por conseguinte, quando publicam, os CIs buscam esse engajamento e, assim, os temas publicados têm o propósito de promover essa ação em seus públicos.

No levantamento das redes sociais do Centro de Inovação UPTEC, foram identificados diferentes temas de publicação. Por meio da categorização temática orientada pela análise de conteúdo de Bardin (2016), as publicações foram organizadas segundo os temas e subtemas manifestos em seu conteúdo, permitindo a identificação de padrões comunicacionais recorrentes.

O quadro 39 apresenta as categorias temáticas que emergiram das publicações do CI, sistematizando os principais eixos de conteúdo identificados na análise.

Quadro 39

Temáticas presentes nas publicações das redes sociais do UPTEC

Categoria Temática	Quantidade	Porcentagem (%)
Inovação e Tecnologia	151	34,82%
Empreendedorismo e <i>Startups</i>	148	33,77%
Comunidade e Ecossistema	68	15,71%
Eventos e Programas	39	8,90%
Reconhecimento e Conquistas Institucionais	10	2,36%
Talento e Capacitação	8	1,83%
Sustentabilidade e Impacto Social	8	1,83%
Financiamento e Investimento	3	0,52%
Internacionalização	1	0,26%

Nota. Elaboração da autora (2025).

Nessas categorias, foram incluídos subtemas – como tendências tecnológicas e projetos inovadores na categoria temática de Inovação e Tecnologia – que foi aquela com maior número de publicações classificadas.

As publicações das categorias temáticas Inovação e Tecnologia e Empreendedorismo e *Startups* representam 68,59% do total. Ou seja, mais de metade das publicações nas redes sociais do UPTEC concentram-se nessas duas temáticas. Essas categorias serão retomadas no Capítulo VI, na comparação entre os CIs.

Na sequência, serão apresentados dados referentes à atividade comunicativa do UPTEC no Facebook, no Instagram e no LinkedIn.

4.2.1.1. Atividade Comunicativa do UPTEC no Facebook

Entre as redes sociais digitais do UPTEC, o Facebook apresenta 13 mil seguidores, posicionando-se como a segunda plataforma em número de seguidores. Durante o período analisado, foram realizadas uma média de 13 publicações mensais, com destaque para novembro de 2023, que concentrou 20 publicações, representando o mês de maior atividade comunicacional do ano.

Quanto ao engajamento nas publicações, o levantamento das 154 publicações realizadas no Facebook identificou 604 reações, 29 compartilhamentos e 10 comentários. Esses dados revelam um padrão de interação moderado, com predominância de reações sobre outras formas de engajamento.

Entre as publicações com maior número de interações destaca-se a do dia 14 de novembro de 2023, referente à participação do UPTEC no *websubmit*,³⁶ que obteve 29 reações, um compartilhamento e um comentário. Esta publicação (Figura 25) incluía fotografias de pessoas vinculadas ao Centro de Inovação. Segundo a *Profissional_2UPTEC*³⁷, as publicações que incluem fotos de pessoas pertencentes ao UPTEC recebem maior número de interações nas redes sociais digitais, evidenciando a importância do elemento humano na estratégia comunicacional.

³⁶ *Websubmit* Conferência de Tecnologia e Internet, realizada anualmente desde 2009 em diversos países, incluindo Portugal e Brasil.

³⁷ Entrevista realizada em 10/01/2024, durante observação participante no Centro de Inovação UPTEC.

Figura 21

Publicação do dia 12/11/2023 na rede social digital Facebook do UPTEC



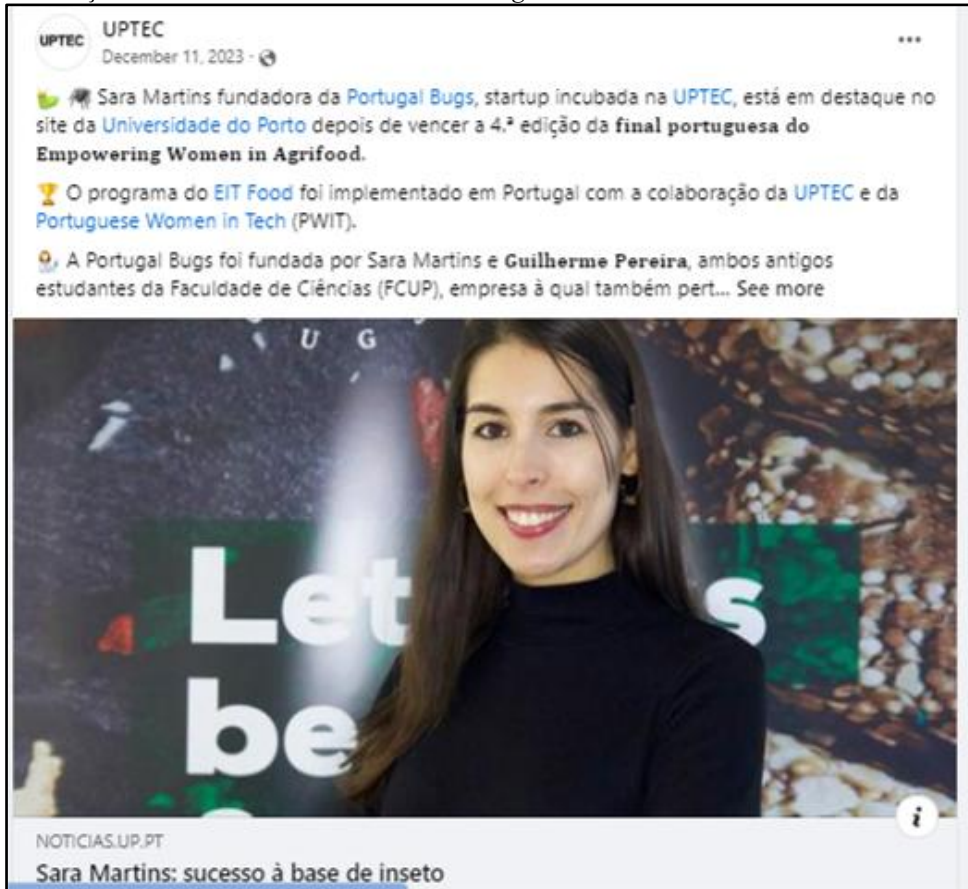
Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 10/02/2024

A segunda publicação com maior engajamento é apresentada figura 22, foi realizada em 11 de dezembro de 2023, apresentando Sara Martins, da Portugal Bugs³⁸, empresa incubada no UPTEC. Esta publicação, que destacava um membro da comunidade do CI, registrou 19 reações, 10 compartilhamentos e um comentário, demonstrando o interesse do público em conhecer os empreendedores do ecossistema.

³⁸ A Portugal Bugs é uma *startup* incubada no UPTEC, que fabrica e comercializa produtos alimentícios como barras, biscoitos, massas e petiscos de insetos secos com diversos sabores.

Figura 22

Publicação do dia 12/12/2023 na rede social digital Facebook do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024

A terceira publicação com maior engajamento, também com 19 reações, refere-se aos vencedores do Portugal *Ventures Awards*³⁹, conforme apresentado na figura 23. Esta publicação evidenciou interações positivas dos seguidores em relação ao reconhecimento e às premiações recebidas por empresas do ecossistema do UPTEC, demonstrando o orgulho da comunidade pelos sucessos alcançados.

³⁹ O Portugal *Ventures Awards* é uma iniciativa da Portugal *Ventures*, uma empresa portuguesa de capital de risco, para reconhecer e celebrar *startups* de destaque em seu portfólio. Os prêmios destacam empresas que demonstraram conquistas e contribuições significativas para o ecossistema empreendedor português.

Figura 23

Publicação do dia 19/12/2023 na rede social digital Facebook do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024

No que diz respeito ao interesse dos públicos em relação às publicações, um estudo quantitativo realizado no Facebook por Etta et al. (2023) examinou um conjunto de dados de 57 milhões de posts em 300 tópicos diferentes, coletados entre 2018 e 2022. Em sua análise, os autores observaram como o interesse do usuário evolui com o tempo, demonstrando que esse interesse segue uma progressão linear até a saturação.

O Facebook do UPTEC apresenta um padrão estável de engajamento durante o período pesquisado, corroborando a importância da presença constante nas redes sociais para manter a interação com os diferentes públicos de interesse do CI. Essa estabilidade sugere uma estratégia comunicacional consistente na manutenção do interesse da comunidade.

4.2.1.2. Atividade comunicativa do UPTEC no Instagram

O perfil do Instagram do UPTEC, que conta com 3.717 seguidores, registrou, ao longo do período pesquisado, um total de 123 publicações, estabelecendo uma média mensal de 10,25 publicações. Essa atividade gerou 3.609 reações e 65 comentários, indicadores que refletem

o nível de interação da audiência com o conteúdo partilhado. O engajamento no Instagram constitui um fenómeno multifacetado, influenciado por diversas estratégias, tipos de conteúdo e comportamentos dos utilizadores. Terra (2011) sublinha a importância de compreender o público como estratégia essencial para o engajamento efetivo de marcas e empresas nas redes sociais digitais.

Exemplificando essa dinâmica de engajamento, a figura 24 apresenta uma publicação que destaca a Universidade do Porto como a "Universidade mais empreendedora em 2023" em Portugal, conteúdo divulgado em novembro de 2023.

Essa publicação ilustra a estratégia de comunicação do UPTEC em associar-se a conquistas institucionais relevantes, potencializando assim o reconhecimento e a credibilidade do CI junto de sua audiência digital. Tal abordagem demonstra como o UPTEC aproveita o prestígio institucional da Universidade do Porto para fortalecer seu próprio posicionamento no ecossistema de inovação.

Figura 24

Publicação do dia 14/11/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024 na rede social Instagram do UPTEC.

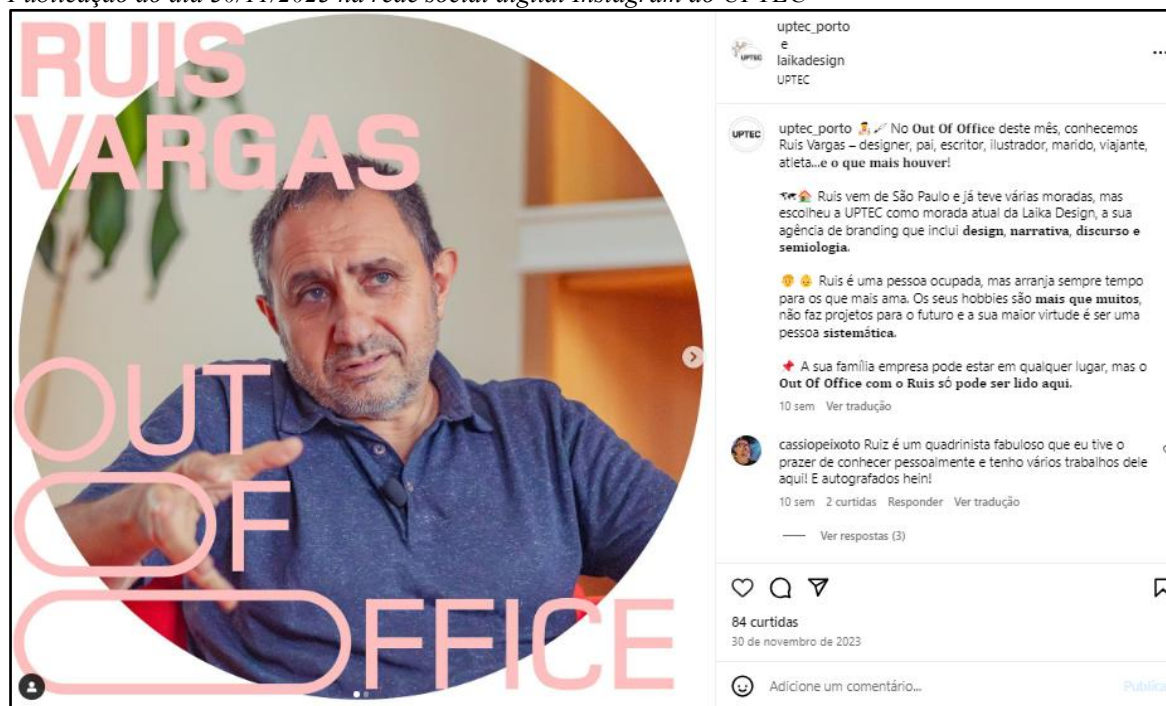
Apresentada na figura 24, a publicação alcançou um total de 97 reações e 4 comentários, posicionando-se como a de maior engajamento na rede social digital do UPTEC.

A segunda publicação com maior engajamento, apresentada na figura 28, refere-se à rubrica *Out of Office*, que registrou 84 reações e 15 comentários, demonstrando significativo interesse do público.

Segundo o Profissional_3UPTEC⁴⁰, a criação desta rubrica teve como objetivo proporcionar à comunidade do UPTEC um conhecimento mais aprofundado sobre as pessoas que integram a organização, humanizando assim a comunicação institucional. De acordo com o mesmo profissional, esta estratégia de comunicação tem obtido resultados positivos, evidenciando a eficácia de conteúdos que promovem a proximidade e a identificação pessoal com o público. Essa abordagem reflete uma tendência contemporânea de personalização da comunicação corporativa, que busca criar vínculos emocionais mais fortes com os públicos de interesse.

Figura 25

Publicação do dia 30/11/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024 na rede social Instagram do UPTEC.

Estudos sobre padrões de engajamento no Instagram revelam características específicas desta plataforma. Thorgren et al. (2024) identificaram padrões distintos de engajamento temporal, observando uma relação consistente entre interações superficiais (curtidas) e profundas (comentários) que persiste em todos os tipos de conteúdo. Segundo os autores,

⁴⁰ Entrevista realizada em 12/01/2024, durante observação participante no Centro de Inovação UPTEC.

essas interações são normalmente caracterizadas por descrições mais curtas e uso mínimo de hashtags e menções, conforme observou-se nas publicações do UPTEC no Instagram.

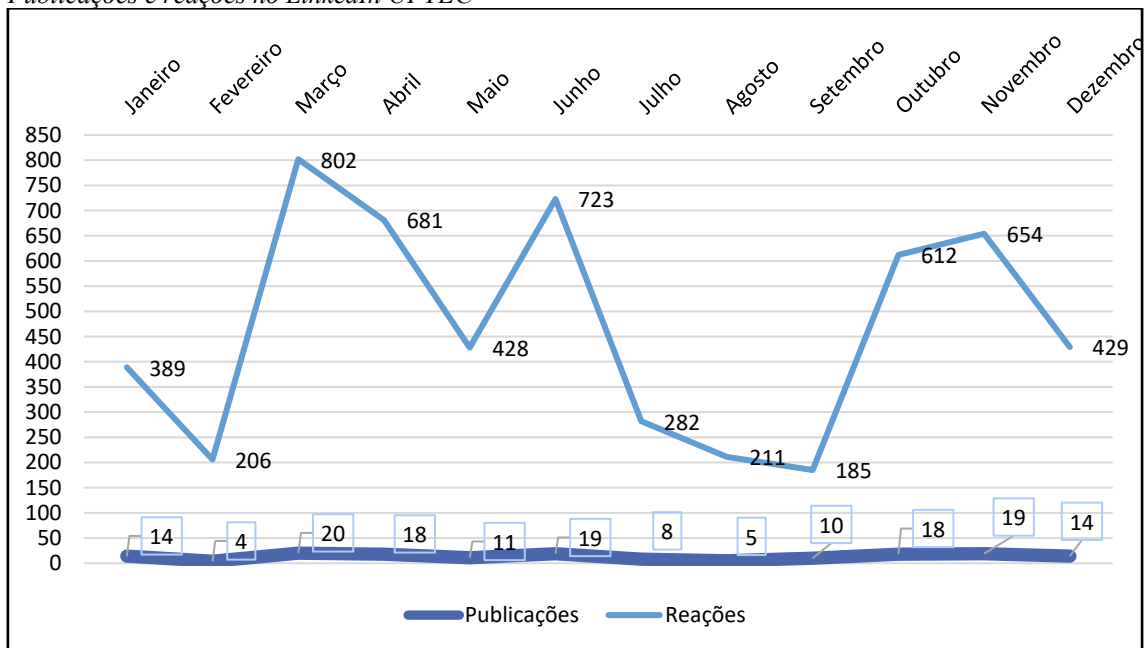
4.2.1.3. Atividade comunicativa do UPTEC no LinkedIn

Reconhecido como uma rede social com abordagem profissional, o LinkedIn constitui a rede social com maior número de seguidores do UPTEC, contabilizando 16.398 seguidores. Durante o ano de 2023, foram realizadas 160 publicações que geraram o mais elevado nível de engajamento entre as três redes sociais analisadas: 5.143 reações, 359 partilhas e 100 comentários.

O engajamento no LinkedIn materializa-se através de diversas formas de atividade dos utilizadores, como a criação de ligações profissionais, o compartilhamento de conteúdo, a produção de comentários e a participação ativa em discussões. Essa dinâmica específica da plataforma justifica o número significativamente superior de comentários observado no LinkedIn, comparativamente às restantes redes sociais digitais do UPTEC, refletindo um padrão de interação mais aprofundado e de natureza profissional característico dessa plataforma.

Gráfico 4

Publicações e reações no LinkedIn UPTEC



Nota. Elaboração da autora, (2025)

O gráfico 4 apresenta as publicações e reações no LinkedIn do UPTEC ao longo do período pesquisado, oscilando tanto na frequência das mensagens quanto no nível de engajamento obtido. As variações oscilam entre quatro e 20 publicações mensais, com níveis de engajamento que variam entre 185 e 802 reações.

O mês de março emerge como o período de maior destaque, registrando 802 reações com apenas 20 publicações, resultando em uma taxa de engajamento de aproximadamente 40 reações por publicação. Esse pico e o de junho (723 reações, 19 publicações) demonstram a capacidade do UPTEC para produzir conteúdos relevantes ao seu público de interesse.

Em estudo recente, Cuevas-Molano et al. (2024) concluíram que os fatores que influenciam o engajamento diferem significativamente entre as plataformas de mídia social. No caso do *LinkedIn*, a quantidade de informações compartilhadas e o número de seguidores são os principais fatores que auxiliam no engajamento das publicações. Nesse sentido observa-se que o *LinkedIn* é a rede social digital com maior número de seguidores, auxiliando assim no engajamento nesta rede social digital.

Quadro 40

Publicações na rede social digital LinkedIn do UPTEC



Primeiro lugar em engajamento

Segundo lugar em engajamento

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024 na rede social *LinkedIn* do UPTEC.

O quadro 40 apresenta a primeira publicação com maior engajamento. Trata-se da publicação sobre o evento "Porto: *A Rising Tech and Talent Hub in Europe*⁴¹", que teve um total de 149 reações, 9 compartilhamentos e 2 comentários. Em segundo lugar está a

⁴¹ Trata-se de evento realizado pelo UPTEC que discute como a região do Porto está adaptando sua mentalidade para atrair centros tecnológicos internacionais, promover a retenção de talentos de alto nível e implementar práticas sustentáveis e inclusivas para criar um ecossistema tecnológico próspero.

publicação da empresa graduada⁴² do UPTEC, Smartex.ai⁴³, que registrou 119 reações e 1 comentário.

A análise da atividade comunicativa do UPTEC no Instagram e LinkedIn revela estratégias diferenciadas que se adequam às características específicas de cada rede social. No LinkedIn, a organização aproveita a natureza profissional da rede para estabelecer um diálogo mais aprofundado com seus seguidores, o que é evidenciado pelo maior número de comentários e pela capacidade de gerar picos de engajamento significativos. Por sua vez, no Instagram, o UPTEC demonstra uma abordagem mais humanizada da comunicação institucional, por meio de rubricas como o *Out off Office*, que promovem a proximidade e identificação pessoal com a comunidade UPTEC. Essa diferenciação estratégica maximiza o potencial comunicativo e o engajamento com os diferentes públicos. Dessa forma, o UPTEC estabelece uma presença digital consistente, contribuindo para o fortalecimento da sua imagem institucional e para a divulgação das suas atividades no contexto do empreendedorismo e inovação.

4.2.2. Atividade comunicativa no Centro de Inovação ACATE

As redes sociais constituem conjuntos de pontos de conexão interligados que formam estruturas flexíveis, dinâmicas e não lineares, englobando organizações formais e informais. Esses pontos representam indivíduos ou coletivos responsáveis por nutrir as plataformas através do intercâmbio e disseminação de informações, elementos fundamentais no processo interativo (Recuero, 2009).

Esta dinâmica foi evidenciada no levantamento das plataformas digitais da ACATE, onde as interações da comunidade de inovação fortalecem a ampliação da própria rede.

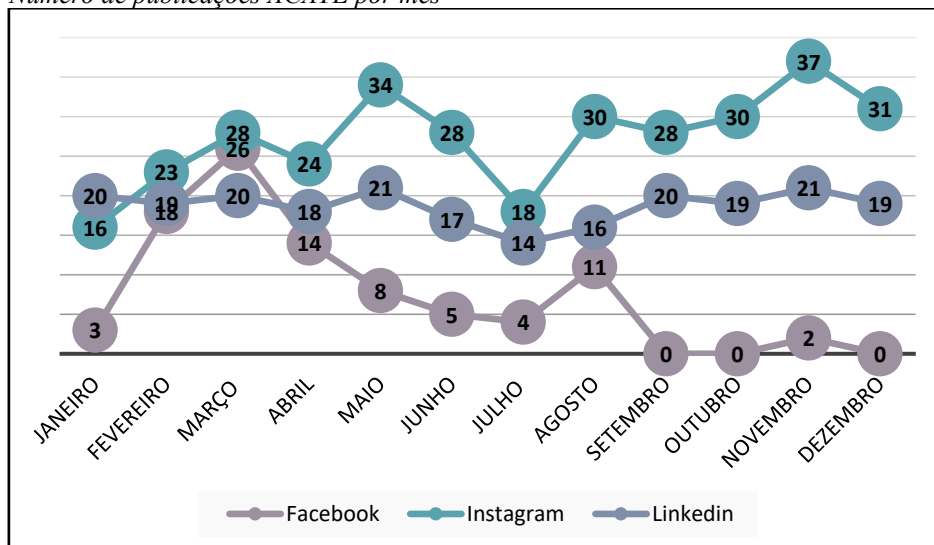
Durante o período de janeiro a dezembro de 2023, foram coletadas 619 publicações distribuídas pelas três plataformas: 91 no Facebook, 314 no Instagram e 214 no LinkedIn.

⁴² É uma empresa que passou pelo processo de incubação, ou seja, que recebeu suporte de uma incubadora e já possui competências suficientes para se desenvolver sozinha.

⁴³ A Smartex.ia empresa graduada do UPTEC, resolve problemas que impactam a cadeia de suprimentos têxtil global. Com soluções baseadas em IA estão eliminando o desperdício na origem da cadeia de fabricação têxtil.

Gráfico 5

Número de publicações ACATE por mês



Nota. Elaboração da autora (2025).

O gráfico 5 revela diferenças entre as três redes sociais digitais. O Instagram aparece mais ativo e consistente, registrando picos significativos em novembro (37 publicações), maio (34) e agosto (30). O LinkedIn mantém um comportamento estável ao longo do ano pesquisado, oscilando entre 16 e 21 publicações mensais, o que evidencia uma estratégia de comunicação corporativa regular. Por sua vez, o Facebook apresenta o padrão mais irregular, com redução da atividade de maio a setembro, e nenhuma publicação em setembro, outubro e dezembro.

Na entrevista de validação dos dados da netnografia, a Profissional_1ACATE pontuou que esse foi um período de transição entre profissionais da equipe de gestão das redes sociais e acabou ocasionando a situação que está refletida no gráfico 5.

A análise temática efetuada com base em todas as publicações da ACATE, no ano de 2023, apresentou os temas que foram mais publicados nas redes do CI, conforme o quadro 37.

Quadro 41*Temáticas presentes nas publicações das redes sociais da ACATE*

Categoria Temática	Quantidade	Porcentagem (%)
Inovação	307	49,59
Eventos e Programas da ACATE	300	48,46
Comunidade ACATE e Ecossistema	298	48,12
Desenvolvimento de Negócios e Gestão	96	15,5
Financiamento e Investimento	68	10,98
Educação e Capacitação	51	8,23
Reconhecimento e Premiações	32	5,16
Institucional ACATE	19	3,06
Sustentabilidade	18	2,9
Internacionalização	8	1,29

Nota. Elaboração da autora (2025).

Na categoria temática Inovação, foram incluídas publicações relacionadas com as *startups*, sendo que esse assunto representa 57.41% das publicações classificadas. Na categoria: Eventos e Programas da ACATE, a divulgação de eventos constitui a maioria das publicações (52.19%). É importante ressaltar que algumas publicações puderam ser incluídas em mais de uma temática.

4.2.2.1. Atividade Comunicativa no Centro de Inovação ACATE no Facebook

No contexto das redes sociais da ACATE, o Facebook representa a terceira rede social em número de seguidores, contabilizando 11 mil seguidores. Durante o período analisado, o Centro de Inovação manteve uma média mensal de sete publicações nesta plataforma, registrando períodos de reduzida atividade comunicacional, particularmente nos últimos meses de 2023 (setembro a dezembro), conforme explicado anteriormente.

A utilização desta plataforma pela ACATE contrasta com o crescimento registrado no contexto brasileiro. Segundo dados do Kemp (2023), a rede social contava com 62,05 milhões de usuários no Brasil em 2023, aumentando para 112 milhões no início de 2025, consolidando-se como a segunda plataforma mais utilizada no país (Datareportal, 2025).

A publicação com maior engajamento foi postada em 10 de março de 2023, consistindo na disponibilização de um *e-book* para *download*, conforme figura 26.

Figura 26

Publicação do dia 09/03/2023 na rede social digital Facebook da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 11/03/2024

Chama a atenção essa publicação, por se tratar de um serviço. Conforme a Profissional_1ACATE, normalmente os seguidores têm realizado acesso e *download* de *e-books* e materiais produzidos pela equipe de comunicação, sugerindo a importância da produção de conteúdo relevante à comunidade ACATE.

4.2.2.2. Atividade comunicativa no Centro de Inovação ACATE no Instagram

O crescimento de usuários do Instagram no Brasil é reconhecido pelo planejamento da Meta. Conforme cita o Datareportal (2025), o alcance potencial de anúncios dessa plataforma no Brasil aumentou em 6,10 milhões (+4,5%), entre janeiro de 2024 e janeiro de 2025. Em 2025, o mesmo relatório apresenta que o Instagram tinha 141 milhões de usuários no Brasil no início do ano.

Na ACATE, o Instagram aparece com destaque uma vez que conta com 36.2 mil seguidores. Também nessa plataforma, está o maior número de publicações em redes sociais digitais, totalizando 327 postagens no ano, com uma média de 27 ao mês. Na figura 27 é apresentada a publicação com maior engajamento

Figura 27

Publicação do dia 13/01/2023 na rede social digital Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/03/2024 na rede social Instagram da ACATE.

Conforme levantamento realizado, essa publicação obteve 987 curtidas e 16 comentários. A mensagem faz menção a diversos acontecimentos e promove eventos no CI com data de janeiro de 2023. Na ACATE, o Instagram teve 37.139 reações, divididas em 33.513 curtidas, 824 comentários e 2.802 compartilhamentos. Os dados demonstram a ampla interação nessa plataforma, caracterizada pelas reações da rede citada.

4.2.2.3. Atividade Comunicativa no Centro de Inovação ACATE no LinkedIn

O LinkedIn se posiciona no setor B2B⁴⁴, essencial para publicações orgânicas ou anúncios pagos. A maioria dos usuários da plataforma são pessoas entre 25 e 45 anos, com perfil profissional e acadêmico que atrai potenciais tomadores de decisão.

⁴⁴ B2B: *Business to Business*, refere-se a um modelo de negócios onde as transações comerciais ocorrem entre empresas.

Os números do Datareportal (2023-2025) apresentam um crescimento expressivo dos usuários do LinkedIn, sendo que no início de 2023 a rede tinha 59 milhões de membros no Brasil. Já no início do ano de 2025, totalizavam 81 milhões de usuários.

A ACATE tem no LinkedIn o maior número de seguidores entre as três redes sociais analisadas, com 52 mil seguidores.

Figura 28

Publicação do dia 27/09/2023 na rede social digital LinkedIn da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 14/03/2024.

Na figura 28, observa-se a publicação que teve o maior número de reações e que no momento da coleta de dados deste estudo, ela tinha 228 reações, das quais 214 são curtidas, 11 são comentários e três são compartilhamentos.

Ao analisar do número de publicações mensal no LinkedIn da ACATE, é possível perceber que não há uma correlação direta entre quantidade de publicações e o volume de interações. Pode-se observar, por exemplo, o mês de maio, que tem o maior número de publicações, mas apresenta um nível intermediário de interações. Em contrapartida, novembro alcança o ápice de interações mesmo não tendo a maior frequência de publicações, sugerindo que o conteúdo compartilhado nesse período foi especialmente relevante para o público.

Com uma média de 41 interações mensais, a efetividade das publicações é variável ao longo do ano, e a quantidade de publicações não é necessariamente proporcional ao número de interações obtidas.

A análise da atividade comunicativa da ACATE representa uma comunicação digital diversificada e adaptada às especificidades de cada plataforma, com um total de 619 publicações distribuídas de forma distinta entre Facebook (91), Instagram (314) e LinkedIn (214). O Instagram destaca-se como a plataforma mais dinâmica, concentrando 50,7% do volume total de conteúdos e alcançando 37.139 interações, enquanto o LinkedIn, com mais seguidores (52 mil), mantém uma estratégia corporativa e o Facebook registra uma redução significativa de atividade no final de 2023 devido a mudanças na equipe de gestão. A análise temática revela que os três temas predominantes - Inovação (49,59%), Eventos e Programas (48,46%) e Comunidade e Ecossistema (48,12%), refletem o posicionamento central das redes sociais digitais da ACATE.

Capítulo V– Performance da comunicação organizacional nos Centros de Inovação

As conversações formam processos de organização que se fundamentam em textos como documentos, políticas, normas e práticas que possuem poder permanente ao longo do tempo. Isto é, os membros se aproveitam destes textos em suas interações diárias de trabalho e das mensagens que dão aos *stakeholders* internos e externos. Os textos atravessam tempo e espaço e se unem a outros textos para formar a real natureza de uma organização. Putnam (2008, p.224)

O quinto capítulo apresenta a performance comunicativa dos CIs, com foco na análise das equipes de comunicação organizacional e de suas publicações nas redes sociais digitais.

Quanto à performance da comunicação organizacional, adota-se a perspectiva de Putnam (2009), que a conceitua como resultado de ações coordenadas por meio de ordens negociadas e conversações em camadas. A autora complementa, ao afirmar que as conversas formam processos organizacionais utilizados pelos membros em suas interações diárias. Essas mensagens atravessam tempo e espaço, constituindo a natureza real da organização. Nessa perspectiva, a realidade organizacional emerge da performance comunicativa, que se desenvolve por meio das narrativas construídas sobre a história da organização. Estabelece-se, portanto, uma relação de reciprocidade: a organização produz a comunicação e simultaneamente é produzida por ela, configurando uma dinâmica que privilegia a interação como elemento central.

As análises apresentadas fundamentam-se no conjunto de dados obtidos para esta tese, que incluem dados arquivais provenientes do levantamento de 1.055 publicações, informações obtidas por meio de entrevistas e registros das notas de campo da pesquisadora. Essa triangulação metodológica permite uma compreensão abrangente da performance comunicativa nos contextos analisados.

Assim, optou-se por examinar a performance comunicativa sob duas perspectivas complementares. Primeiramente, analisa-se a percepção das equipes responsáveis pela produção da comunicação nos CIs. Em seguida, examinam-se as publicações nas redes sociais digitais dos CIs, fundamentando-se nas categorias que emergiram da AC.

5.1. Performance na visão dos protagonistas da comunicação nos CIs

Sobre a performance nas redes sociais, cabe aos gestores de comunicação, caracterizados na seção anterior, o desenvolvimento de estratégias consistentes para aproveitar as oportunidades oferecidas pelas plataformas e enfrentar seus desafios. Esses profissionais constroem colaborativamente a comunicação de cada CI, considerando a interatividade como elemento central, aferindo a qualidade e quantidade das reações e destacando os atributos das publicações.

Para Faustino et al. (2020), a *web* tornou-se dinâmica e veloz através de mecanismos interativos, apresentando um enorme potencial comunicacional visível nos *sites* que pretendem constituir-se estrategicamente como mecanismo de credibilidade e legitimação. Nesse contexto, a performance comunicativa dos CIs nas redes sociais digitais se destaca na articulação do ecossistema de inovação e na construção de relacionamentos estratégicos com os diversos *stakeholders*.

A análise desta seção será estruturada em três categorias principais que contemplam diferentes dimensões da performance comunicativa. A primeira categoria, Comunidades colaborativas, examina as reações e interações geradas pelas publicações, analisando se o conteúdo textual convida à interação ou cocriação, bem como identificando se o material foi gerado pelos próprios CIs ou compartilhado com base em conteúdo produzido por seguidores.

A segunda categoria, Aspectos culturais e intensidade da comunicação, investiga elementos que caracterizam o padrão comunicacional dos CIs, incluindo frequência de publicações e suas características específicas. Por fim, a terceira categoria, Comunicação como impulsionadora de inovação, analisa a capacidade das publicações de impulsionar processos inovativos ou de promover a cultura de inovação no ecossistema.

Os dados analisados nesta seção foram coletados por meio do levantamento das redes sociais, das entrevistas durante a observação participante e das notas da pesquisadora.

5.1.1. Planejamento da comunicação nos CIs

O planejamento organizacional está presente em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais das empresas. Na área da comunicação, essa prática adquire particular relevância, uma vez que é por meio dela que se articulam estrategicamente os contatos com o mercado.

O planejamento de identidades e marcas migrou para ambientes digitais administrados por corporações privadas, especialmente as plataformas de redes sociais, que impõem condicionamentos específicos aos processos de interação social. Esses condicionamentos manifestam-se através de curtidas, comentários e quantificação de seguidores, elementos que influenciam diretamente o alcance e o impacto dos conteúdos compartilhados (Terra et al., 2021).

Esse contexto reforça o papel estratégico do planejamento como função organizacional. Assim, o planejamento nas organizações constitui-se como o processo de planejar, executar e avaliar as ações comunicativas para alcançar os objetivos organizacionais, particularmente aqueles relacionados à comunicação, envolvendo etapas claramente definidas no âmbito da comunicação institucional (Lemos, 2021)

Durante a primeira reunião realizada com as coordenações de comunicação, ambas as equipes evidenciaram a relevância do plano comunicacional. Essas reuniões ocorreram no início de 2024, momento em que estava sendo articulado o planejamento anual de comunicação nos CIs.

É fundamental lembrar que, diante do papel estratégico desse tipo de planejamento no contexto organizacional, um dos maiores desafios para a plena realização da comunicação integrada é estabelecer o elo estratégico entre o planejamento organizacional global e o planejamento específico da comunicação (Lemos, 2021). Essa percepção também é compartilhada por Kunsch (2003), quando explica que um planejamento comunicacional eficaz é desenvolvido seguindo um alinhamento à estratégia organizacional, de modo que a comunicação fortaleça tanto a cultura organizacional quanto os resultados esperados. Nesse contexto, destaca-se a importância da comunicação integrada nos ambientes organizacionais. Para que a comunicação integrada seja efetiva, é necessário o alinhamento entre os profissionais responsáveis pela comunicação organizacional formal e seus públicos. Considerando o planejamento comunicacional nos CIs, esta pesquisa estabeleceu como foco inicial a análise das publicações desses CIs, examinando seus objetivos, públicos de interesse e alinhamento com os atores do ecossistema de inovação.

A análise da categoria "Planejamento da Comunicação" investigou especificamente os públicos de interesse e os objetivos comunicacionais, considerando os diferentes atores que compõem o ecossistema de inovação.

O primeiro indicador analisado refere-se aos públicos de interesse. Baseado no levantamento feito nas redes sociais dos dois CIs estudados, os públicos de interesse foram identificados com base nas publicações apresentados no quadro 42.

Quadro 42

Público de interesse nas publicações dos CIs nas redes sociais digitais.

Público de interesse	Entendimento na pesquisa	Quant.
Comunidade do CI	Conectada pelo CI em comum, podendo ser públicos internos ou externos desses Centros.	581
Comunidade em geral	Refere-se à comunidade em seu entorno presencial ou virtual.	583
<i>Startups</i> incubadas	São empresas emergentes que recebem suporte em incubadoras vinculadas aos dois CIs para o desenvolvimento de seus negócios.	129
Empreendedores	Pessoas e empresas que buscam aproveitar as oportunidades oferecidas nos CIs.	73
Estudantes	Conectados aos Centros através das universidades	3
Comunidade científica	Refere-se a instituições de ensino e institutos de pesquisa relacionados aos CIs.	1
Investidor	Tem potencial de fomento financeiro nos ecossistemas de inovação.	1

Nota. Elaboração da autora, 2025

No que se refere ao público de interesse, os CIs direcionam suas publicações prioritariamente para a comunidade interna, contemplando simultaneamente a comunidade externa, visto que muitos eventos e atividades realizados nesses espaços são abertos ao público geral. Nesse sentido, conforme relatado pela Profissional_1UPTEC, a comunicação nas redes sociais digitais visa atingir tanto os públicos internos quanto os externos:

Apesar de nossas redes sociais serem um palco para o exterior e para o nosso público externo, a verdade é que queremos destacar aquilo que é feito na comunidade e principalmente pelas nossas empresas. É uma forma de nos evidenciarmos para futuros parceiros ou investidores, mas também de dar a entender que as empresas que estão no UPTEC estão tendo este sucesso. Por isso, criamos também essa ideia de que “ok, eu tenho uma *startup*, eu gostaria de estar no UPTEC, porque as empresas que estão lá têm sucesso. (Profissional_1 UPTEC, 2024)

O Profissional_4UPTEC ⁴⁵ complementa que as redes sociais apresentam propósitos diferentes e que uma mesma publicação pode ser adaptada e veiculada de maneiras distintas conforme a plataforma. Segundo ele, o Instagram pode ser utilizado para comunicar conquistas de forma mais geral, destacando reconhecimentos e prêmios recebidos pelas empresas, enquanto o LinkedIn permite fornecer detalhes mais específicos, como o valor dos investimentos recebidos, sua origem e aplicação.

Além das redes sociais digitais, o UPTEC mantém boletins informativos (*newsletters*) com públicos segmentados: um direcionado internamente às *startups*, funcionários e empresas incubadas na *OpenTech*⁴⁶, e outro destinado ao público externo.

Outro entrevistado do UPTEC esclarece o fluxo comunicacional da organização: Quando fazemos a notícia no nosso *site*, depois aquilo vai ter o caminho natural [...] de chegar às redes sociais, desde que seja qualificado para o conteúdo. Na parte da assessoria de imprensa já há um trabalho acrescido nesse aspecto, que depende muito daquilo que possa ser o interesse mediático junto do público (Profissional_3 UPTEC, 2024).

Considerando o mapeamento de públicos de França (2012), que estabelece três categorias – públicos essenciais, não essenciais e redes de interferência –, foram classificados os públicos dos CIs da seguinte forma: 1) Públicos essenciais: aqueles ligados juridicamente ao CI. Nessa categoria estão as *startups* e parceiros vinculados que atuam desenvolvendo seus negócios. 2) Públicos não essenciais: possuem maior ou menor grau de participação na organização, executando atividades-meio e prestando serviços externos. Nessa categoria estão empreendedores, estudantes, comunidade científica e investidores e 3) Públicos de redes de interferência: podem influenciar ou ser influenciados pelas ações do CI. Incluem-se aqui a comunidade UPTEC e ACATE, a imprensa e a comunidade em geral.

Ao publicar em redes sociais digitais, é possível atingir simultaneamente diversos públicos. Assim, para esta análise, considerou-se o público prioritário de cada publicação, permitindo uma categorização mais precisa. Essa abordagem metodológica se justifica pelo fato de que, embora o CI elabore suas comunicações com a intenção de alcançar um público específico, outros públicos inevitavelmente têm acesso ao mesmo conteúdo.

⁴⁵ Entrevista realizada em 18/01/2024, durante observação participante no Centro de Inovação UPTEC.

⁴⁶ *Opentech* é o nome da incubadora vinculada ao UPTEC

Para a Profissional_3ACATE⁴⁷, embora tenham como objetivo que suas publicações alcancem principalmente seu ecossistema e empreendedores para promover a ACATE, alguns conteúdos também podem ter, como público, investidores, dependendo do programa específico ao qual estão vinculados.

Além dos públicos de interesse, Kunsch (2009) destaca que o planejamento estratégico da comunicação organizacional deve definir seus objetivos comunicacionais. Destarte, em relação aos objetivos identificados com base na análise das 1.055 publicações no período pesquisado nas redes Facebook, LinkedIn e Instagram, verificou-se que 558 postagens (52,7%) procuram fortalecer a comunidade de seu respectivo CI, já a divulgação de eventos está presente em 404 publicações (38,1% 1), enquanto 283 publicações (26,7%) buscam dialogar com a comunidade em geral.

Outros objetivos identificados na análise, com menor ocorrência incluem: divulgação do sucesso das *startups*, promoção da marca institucional dos CIs, recrutamento de talentos, comunicação de investimentos em inovação, documentação de eventos realizados e disseminação de conteúdo.

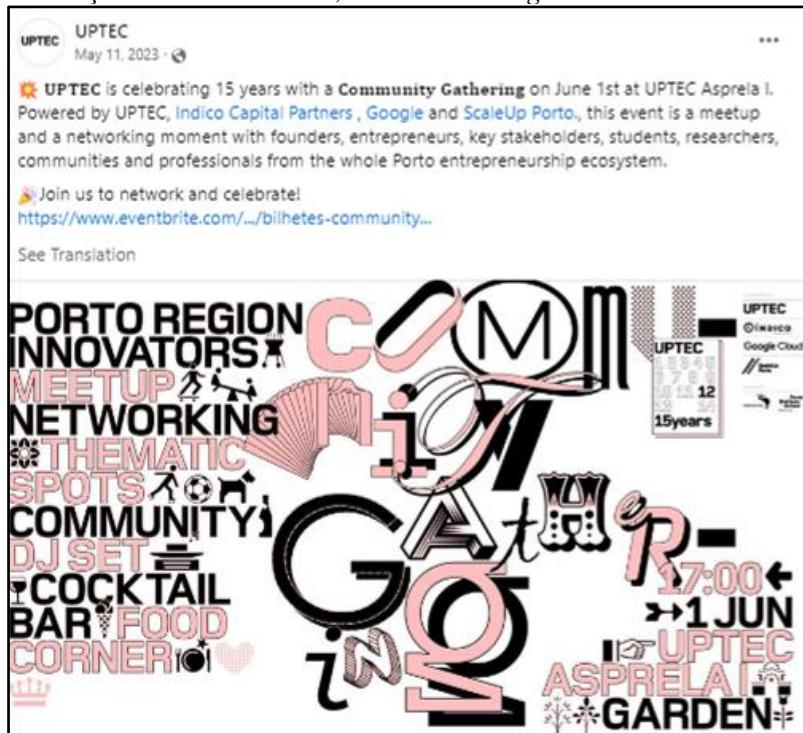
É possível notar uma relação entre o público de interesse ao qual foram mais direcionadas as publicações (Comunidade do próprio CI) e o objetivo predominante das publicações que procuram fortalecer a comunidade de seu respectivo e divulgar eventos.

A figura 29 apresenta uma publicação que foi classificada com o objetivo de fortalecer a comunidade do CI e divulgar eventos, e relacionada ao público comunidade UPTEC.

⁴⁷ Entrevista realizada em 19 de março de 2024, durante observação participante no Centro de Inovação ACATE.

Figura 29

Publicação do dia 11 /05/2023, na rede social digital Facebook do UPTEC



Nota. Elaboração da autora , com captura de tela dia 12/02/2024

Como responsável pela gestão de espaços para eventos, a Profissional_3 UPTEC frequentemente auxilia na promoção de eventos e ressalta a importância da presença nas redes sociais para a divulgação dessas atividades, pois ajuda a mostrar o que esse setor do CI está fazendo e a atrair participação das pessoas. O Profissional_6 ACATE destaca a centralidade das redes sociais na estratégia de divulgação de eventos:

Se você entrar atualmente nessas redes sociais, você verá várias artes de divulgação dos eventos da ACATE e todos os eventos da ACATE são divulgados nas redes. Os eventos externos não são divulgados, exceto nos casos em que haja uma participação da ACATE, como quando há alguém da ACATE que seja palestrante nesse evento. (PROFISSIONAL_6 ACATE, 2024)

Outro indicador relacionado ao planejamento da comunicação considera os atores dos ecossistemas de inovação, uma vez que estes são *stakeholders* que influenciam a cultura de inovação dos CIs.

Segundo Abdala et al. (2016), o CI é um epicentro de um ecossistema de inovação e, dessa forma, mantém interação com os atores da inovação identificados por Teixeira et al. (2016) como: ator conhecimento, público, empresarial, habitats de inovação, fomento e institucional.

O quadro 43, apresenta os atores dos ecossistemas adotados na análise dos dados coletados.

Quadro 43

Entendimento dos atores dos ecossistemas de inovação na pesquisa realizada

Ator Conhecimento	Universidades e instituições de pesquisa que possuem vínculos com o CI.
Ator Público	São governos locais, regionais, nacionais que buscam auxiliar na regulamentação de leis e acordos que são de interesse dos CIs.
Ator Empresarial	São <i>startups</i> , micro, pequenas, médias e grandes empresas.
Ator de Habitats de Inovação	Reconhecidos como promotores da inovação no ecossistema promovendo ações de viabilidade em nível operacional e estratégico.
Ator de Fomento	São bancos e fundações de amparo e investidores públicos ou privados.
Ator Institucional	Órgãos públicos ou privados e independentes, promotores da inovação.
Ator da Sociedade Civil	Voluntários que apoiam atividades dos CIs.

Nota. Elaboração da autora, 2025.

Nas redes sociais digitais dos CIs pesquisados, foi possível identificar 786 (74,22%) publicações alinhadas com o ator habitats de inovação, evidenciando a centralidade desse elemento na comunicação dos Centros.

O ator habitat de inovação constitui um elemento fundamental nos ecossistemas de inovação, englobando estruturas como CIs, incubadoras, aceleradoras, empresas juniores, espaços de *coworking* e parques tecnológicos, podendo ser ambientes físicos ou virtuais (Etzkowitz, 2013). Os habitats atuam como centrais articuladoras do ecossistema, promovendo ações que dinamizam o ambiente inovador, fomentando conhecimento, e incentivando o *networking* e o desenvolvimento de talentos.

Ao funcionar como *hub*⁴⁸, o habitat de inovação conecta diversos participantes e cria um ambiente propício para o surgimento e o desenvolvimento de ideias inovadoras. Esse ambiente facilita a aproximação e o alinhamento estratégico entre os diversos atores do ecossistema, promove a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, potencializando, assim, a dinâmica inovadora.

⁴⁸ A palavra *hub* vem do inglês e significa, literalmente, "eixo" ou "centro". No contexto de negócios, tecnologia e inovação, um *hub* é um ponto central que conecta diferentes pessoas, empresas, ideias ou recursos, facilitando a colaboração, o compartilhamento de informações e o desenvolvimento conjunto. (Via 2020)

Como observa-se na figura 30, com uma publicação classificada com o objetivo de promover um evento, dirigido à comunidade ACATE e alinhada ao ator habitats de inovação tratando da divulgação de evento da vertical *Security Tech*,⁴⁹ que faz parte deste das verticais do CI ACATE.

Figura 30

Publicação do dia 26/07/2023 na rede social digital Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/03/2024.

No que se refere à comunicação voltada ao habitat de inovação, ressalta-se a relação com as comunidades ACATE e UPTEC. Segundo os profissionais entrevistados nos dois CIs, grande parte das publicações nas plataformas possui algum alinhamento a este ator.

A Profissional_1 UPTEC (2024) destaca a preocupação para que as redes sociais se mantenham inclusivas a diversos públicos, uma vez que o próprio ecossistema de inovação se retroalimenta. Já a Profissional_4 ACATE (2024) enfatiza a relevância da curadoria para as redes, explicando o processo de aprovação de conteúdo:

Por exemplo, se tem um evento, e as coordenadoras entendem e definem todas as peças que serão permitidas na divulgação, quantos espaços de divulgação a gente vai ter na rede social para aquele evento. [...] A gente desenvolve as peças e libera para o marketing validar. (Profissional_4 ACATE, 2024)

A partir dessa avaliação realizada pelas profissionais da gestão de redes sociais, elas identificam o que agregará valor para a comunidade e para os seguidores. Nesse sentido, a

⁴⁹ A Vertical *Security Tech* da ACATE reúne empresas com soluções para segurança de dados, em áreas de monitoramento de imagens e alarmes, *softwares* e *hardwares* que auxiliam no controle de acesso a estabelecimentos, automação inteligente, reconhecimento facial e proteção cibernética.

Profissional_4 ACATE acrescenta que "não adianta a gente usar a rede só para replicar material ou colocar qualquer coisa que todos solicitem [...] pois quem segue o centro na rede social quer ver valor" (Profissional_4 ACATE, 2024).

As equipes de comunicação dos CI desenvolvem planejamento estratégico anual, esse processo envolve a definição de objetivos de longo prazo e a seleção de projetos para o ano, incluindo tanto iniciativas em continuidade quanto novos projetos. O planejamento abrange áreas como produção de conteúdos, gestão de redes sociais e design, operando em duas vertentes: uma macro, com visão geral dos objetivos organizacionais, e outra micro, com definições específicas para cada área, permitindo abordagem individualizada dos projetos (Profissional_1 UPTEC, 2024).

A equipe de marketing da ACATE opera com métodos ágeis⁵⁰ para o acompanhamento de suas atividades comunicacionais. Segundo a Profissional_1 ACATE (2024), o processo de organização, inclui reuniões semanais realizadas todas as segundas-feiras para revisar novas demandas, definir prazos, delegar tarefas e alinhar expectativas com as áreas solicitantes. A entrevistada explica que todas as áreas encaminham *briefings*⁵¹ através de formulário padronizado para solicitações de trabalhos de marketing, divulgação ou eventos, sendo que essas demandas são centralizadas em uma ferramenta de gestão de tarefas e projetos, especificamente o *software Asana*.

A ferramenta utilizada pelos CIs é o *Asana*, uma plataforma de gestão de projetos e tarefas que ajuda equipes a organizar, controlar e gerenciar seu trabalho de forma colaborativa e eficiente. A plataforma permite criar projetos, definir tarefas e prazos, além de possibilitar comunicação integrada, conforme figura 31 que apresenta o emprego do aplicativo dirigido à equipe de comunicação do CI ACATE.

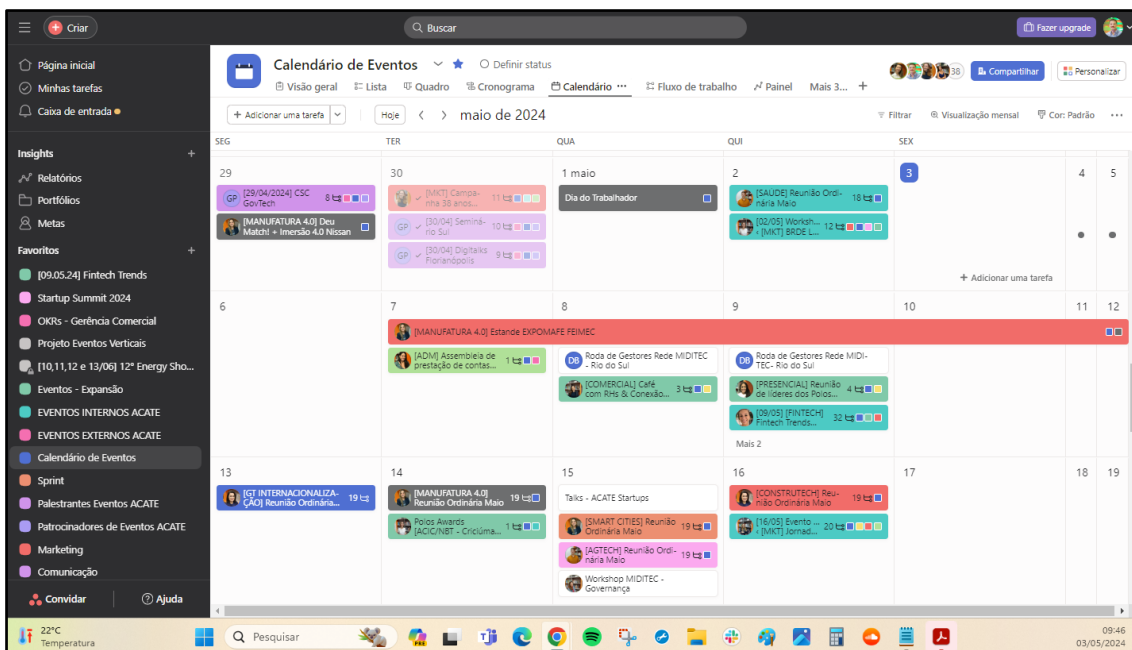
Conforme o *site* oficial, o *Asana* é uma ferramenta que visa otimizar a colaboração em equipe e o fluxo de trabalho, permitindo que as equipes se alinhem aos objetivos de negócios, planejem estrategicamente e priorizem o trabalho de alto impacto (*Asana*, 2025).

Figura 31

Quadro da plataforma Asana

⁵⁰ Métodos ágeis: conjunto de técnicas e práticas de gestão que visam acelerar a entrega de projetos, priorizando a colaboração, a flexibilidade e a adaptação a mudanças.

⁵¹ *Briefing* é um conjunto de informações ou uma coleta de dados para o desenvolvimento de um trabalho ou documento. O *briefing* deve produzir um roteiro de ação para criar a solução que o cliente procura, ou seja, é como mapear o problema e, com as pistas identificadas, ter ideias para criar soluções.



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 18/03/2024 durante a observação participante na ACATE.

Eventualmente, surgem demandas que não estão previamente planejadas. Nesse caso, a Profissional_1 ACATE explica: "a gente olha o que tem de demanda nova, quais são os prazos. A gente faz e delega quem vai atender cada demanda, qual o prazo que vai ser. E alinha a expectativa com quem abriu esse *briefing*" (PROFISSIONAL_1 ACATE, 2024).

Com agendas e cronogramas pré-estabelecidos, a ACATE acompanha as atividades diariamente, estabelecendo prioridades. Conforme expõe a Profissional_5 ACATE (2024), a equipe faz escolhas diárias sobre o que será divulgado, considerando objetivos tanto do negócio quanto institucionais. De acordo com ela, busca-se constantemente "um ponto de equilíbrio entre o que entrega valor, necessidade de negócio, necessidade do cliente e necessidade de responsabilidade social, isso tudo com um cronograma pré-estabelecido".

A Profissional_5ACATE ⁵²complementa que a dinâmica da equipe está centrada no planejamento antecipado de cada conteúdo a ser produzido, "adaptando estratégias de divulgação específicas para cada pauta, com canais e formatos adequados. Este planejamento resulta em um calendário de divulgação semanal que direciona nossas publicações diárias".

A análise do planejamento da comunicação nos CIs evidencia, portanto, a existência de estratégias estruturadas, que integram objetivos organizacionais às necessidades dos diversos atores do ecossistema de inovação.

⁵² Entrevista realizada em 20/03/2024, durante observação participante no Centro de Inovação ACATE.

Os resultados demonstram ainda que os CIs direcionam prioritariamente suas comunicações para o fortalecimento de suas respectivas comunidades (52,7% das publicações) e para a divulgação de eventos (38,1%), estabelecendo um alinhamento estratégico com o ator habitat de inovação, presente em 74,22% das publicações analisadas.

Por fim, o uso de ferramentas de gestão como o *Asana*, a segmentação de públicos através de diferentes canais e a implementação de processos de curadoria de conteúdo revelam a maturidade organizacional desses CIs na gestão da comunicação.

5.1.2. Responsáveis e Políticas da Comunicação

Nesta seção, procurou-se analisar as equipes, identificando sua atuação na produção de materiais e gestão das redes sociais. Para Saad Correia (2009), duas reflexões são essenciais sobre tendências, processos e habilidades na comunicação organizacional no contexto digital conectado: a integração das mídias sociais nas práticas comunicacionais, exigindo um reposicionamento estratégico da comunicação nas organizações; e a assimilação das competências digitais, que provocam transformações nos profissionais, na cultura corporativa e nas formas de produção informacional.

Para conhecer os protagonistas da comunicação dos CIs, utilizaram-se os dados coletados durante a observação participante, buscando evidências de políticas de comunicação – implícitas ou explícitas – e identificando padrões.

Inicialmente, verificou-se o uso de guias de estilo e de marca. Esse manual de identidade do UPTEC está disponível para consulta no *site* do CI. O documento inicia com uma introdução, contendo missão, visão, propósito e valores do CI, seguida pela apresentação, por meio de palavras-chave, do tom de voz adequado para o público interno e de regras de escrita, que estão ilustrados na figura 32. Por fim, o manual expõe as normativas relacionadas ao logotipo, cores e demais elementos visuais.

Figura 32

Tom de voz e palavras-chave do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 09/01/2024 do Manual de identidade do UPTEC (2024, p.20)..

Para corroborar a aplicação do manual de identidade, o levantamento de dados nas redes sociais digitais do UPTEC resultou em evidências relacionadas ao formato de texto utilizado nas publicações, das quais 379 (86,9%) apresentam linguagem informal e objetiva.

Para a ACATE, o manual de marca gráfica, disponível no site do CI, é um documento desenvolvido com o intuito de consolidar a marca, auxilia no processo de normatização da comunicação da identidade visual, com definições claras em relação ao uso da marca. O manual contempla aspectos relacionados à aplicação da marca, sendo de vital importância seguir tais orientações para alcançar uma padronização visual consistente, moderna e de qualidade. (ACATE, 2025)

O manual de marca ou identidade ganha espaço, pois ajuda a garantir coerência na voz, no tom e nas mensagens da organização em todas as plataformas, uma vez que conforme apontado por Kunsch (2018) as organizações perderam o domínio sobre as reações dos seus públicos, as transformações surgem externamente – da comunidade, das normas legais, entre outros e as organizações não se adaptam por vontade própria, mas em resposta às exigências da sociedade e às pressões competitivas do mercado.

No que diz respeito às políticas de comunicação, a Profissional_5ACATE, reforça a importância da clareza destes documentos:

Temos um manual de comunicação que construímos e revisamos periodicamente. Nele estão definidas as diretrizes sobre o que e quando publicar. No portal da ACATE, por exemplo, existe uma política clara. Muitas vezes os associados podem confundir um pouco e acreditar que qualquer evento será automaticamente publicado no portal. Diante disso, explicamos que priorizamos conquistas, resultados numéricos alcançados pelos associados, processos de investimento em fusões e aquisições. Caso contrário, o portal se transformaria em um grande espaço publicitário. Embora gostaríamos de poder fazer propaganda para todos, esclarecemos que o objetivo principal é destacar as conquistas empresariais através de suas diversas iniciativas.

A Profissional_3 ACATE inclui considerações sobre aspectos como inclusão e privacidade de dados. Ela também menciona a necessidade de regras e políticas de comunicação claras quando se envolvem diversos *stakeholders*, como empresas, governo e academia.

As equipes de comunicação e marketing responsáveis pela gestão e manutenção das redes sociais dos CIs contam com profissionais protagonistas de diversas áreas de formação, como Ciências da Comunicação, Comunicação Empresarial, Design, Jornalismo, Marketing, Relações Públicas e Letras.

Figura 33

Protagonistas da Comunicação no UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 08/01/2024 durante a observação participante no UPTEC.

Com equipes multidisciplinares e fluxos de trabalho bem definidos, os responsáveis pela gestão e publicação nas redes sociais ocupam cargos de gestores de mídias sociais ou de comunicação digital.

As figuras 33 e 34 apresentam os ambientes de trabalho dessas equipes de comunicação, que favorecem a troca de ideias e a construção colaborativa.

Figura 34

Protagonistas da Comunicação na ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 11/03/2024 durante a observação participante na ACATE.

Conforme propôs Kunsch (2009) a comunicação organizacional, quanto à natureza do conteúdo, pode ser considerada interna, e nesse sentido os profissionais entrevistados apresentam como ocorre a comunicação nas equipes. A Profissional_1ACATE assinala:

Utilizamos a plataforma *Asana*, como nosso sistema oficial de comunicação, a equipe de marketing domina muito bem essa ferramenta, e consideramos que somos referência para as demais áreas da ACATE, pois toda a nossa comunicação é centralizada nessa plataforma.

A Profissional_1UPTEC ressalta a utilização do *Teams* como principal ferramenta de comunicação interna: "Esta plataforma nos permite interagir com os diversos membros da organização e, especificamente, com nossa equipe de comunicação."

As ferramentas tecnológicas apresentadas pelas profissionais são utilizadas no acompanhamento do fluxo de trabalho das equipes, aspecto destacado pelas entrevistadas. Além das ferramentas, observou-se que os fluxos de trabalho são estruturados, fazendo com que a utilização dessas tecnologias auxilie a operacionalização das atividades.

No escopo das equipes dos CIs inclui-se a divulgação de eventos, destacando-se a organização em fluxos estruturados. O Profissional_6ACATE⁵³ explica que as demandas dos eventos são registradas no *Asana*, tornando as tarefas visíveis a todos os membros da equipe envolvidos. Para isso, foram criados POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) para eventos que abrangem as fases pré-evento, durante o evento e pós-evento.

A comunicação integrada propõe que os níveis organizacionais tenham presença nas estratégias, as quais aparecem integradas nos resultados das redes sociais digitais, conforme identificado na análise dos dados coletados.

Retomando as palavras de Kunsch (2019), as atividades das equipes de comunicação organizacional estão envolvidas no planejamento de ações e estratégias para enfrentar o mercado competitivo. Essa é a maneira como atuam, nos CIs, os grupos de comunicação. Ele reforça o nível estratégico, função exercida pelas coordenações das equipes. Nesse sentido, a Profissional_1 UPTEC enfatiza que a equipe trabalha bem em conjunto e que as funções são definidas, o que beneficia tanto a equipe quanto a gestão.

⁵³ Entrevista realizada em 26/03/2024, durante observação participante no Centro de Inovação ACATE.

Seu trabalho envolve a coordenação das atividades da equipe, incluindo "a gestão integrada de tudo o que acontece na equipa [...] tanto a distribuição e acompanhamento dos projetos [...] quanto uma parte mais estratégica de planejamento das nossas ações futuras" (Profissional_1UPTEC).

No nível organizacional estratégico da comunicação integrada dos CIs, encontram-se suas coordenações, planejando e validando para que a comunicação esteja alinhada aos objetivos dos CIs. A Profissional_1ACATE complementa que garante o alinhamento de todas as atividades de comunicação com os objetivos gerais da ACATE, sendo estratégica na comunicação ao entender o público de interesse e ao adaptar as mensagens de forma eficaz: "Basicamente, nosso trabalho é divulgar todas as iniciativas e todos os programas que a ACATE tem." (Profissional_1ACATE).

No nível organizacional tático, as equipes de comunicação têm funções alinhadas à execução da comunicação nas redes sociais e nos *Websites* dos CIs. Neste nível organizacional, os profissionais desenvolvem conteúdos e notícias, conforme evidencia a Profissional_5 ACATE, que cuida do conteúdo textual, incluindo comunicados de imprensa, artigos de *blog* e notícias para o portal, trabalhando com a estratégia para diferentes canais de comunicação.

No âmbito estratégico, a Profissional_1 ACATE destaca o alinhamento constante da equipe através de reuniões mensais dedicadas à análise completa dos dados do mês anterior. Segundo ela, cada integrante possui função específica e responsabilidade de trazer pontos relevantes identificados em suas análises individuais. Durante os encontros, a equipe discute coletivamente os resultados, "avaliando o que foi bem-sucedido e merece continuidade, bem como o que não atendeu às expectativas e deve ser descontinuado" (Profissional_1ACATE).

Contudo, esse processo de análise e tomada de decisão enfrenta obstáculos significativos. Um desafio particular apontado pela profissional é "a imprevisibilidade dos algoritmos das plataformas digitais, que frequentemente operam de maneira que parece não seguir uma lógica clara" (Profissional_1ACATE).

No nível operacional, os gestores de mídias sociais e comunicação digital são responsáveis por atividades executivas, realizando efetivamente as publicações por meio de estratégias de engajamento e retenção da audiência.

Complementarmente, os profissionais responsáveis pelo *design* e recursos visuais Os Profissionais_3UPTEC e 4UPTEC, enfatizam a importância do monitoramento constante

dos projetos e das reuniões semanais como mecanismos operacionais que asseguram a entrega das tarefas dentro dos prazos estabelecidos.

Nessa mesma dimensão operacional, a Profissional_3ACATE acrescenta outras funções essenciais: o atendimento ao público e a gestão cotidiana das redes sociais.

Dessa forma, no nível organizacional, as equipes de comunicação também desempenham papel na gestão da presença e do relacionamento com o público nas redes sociais digitais, incluindo a produção, a distribuição e a gestão de conteúdo adaptado aos usuários. A Profissional_1ACATE (2024) explica que o grupo de marketing trabalha com métodos ágeis e opera como uma agência de marketing internamente, recebendo *briefings* por meio de formulário de todas as áreas que precisam do trabalho desse setor.

Por conseguinte, o papel estratégico da comunicação está claro nas equipes de comunicação dos CIs. Dessa forma, os grupos contribuem estratégica, tática e operacionalmente com a comunicação. Estrategicamente, estabelecem o que a organização deseja alcançar por meio da comunicação, garantindo alinhamento com os objetivos e propostas de valor dos CIs. Taticamente, traduzem a proposta de valor estratégica em planos específicos e operacionalizáveis, garantindo que as mensagens certas sejam entregues pelos canais adequados aos públicos corretos. Já os processos operacionais garantem a transmissão das mensagens nas redes sociais digitais de forma clara e envolvente, criando impacto e auxiliando na obtenção dos objetivos de cada CI.

A mesma colaboração que caracteriza a inovação aberta é também destacada pelo Profissional_6ACATE, que enfatiza o ambiente colaborativo da equipe:

Se alguém está com alguma dúvida ou enfrenta alguma dificuldade, percebo toda a equipe se engajando para ajudar. Esta atitude colaborativa é algo que claramente se origina na alta gestão. Como sempre digo, o exemplo vem de cima e se dissemina por toda a organização. Observo isso também nas minhas lideranças, que são realmente exemplares na forma como conduzem suas responsabilidades e incentivam a cooperação entre os membros da equipe. (Profissional_6ACATE)

Kunsch (2009) destaca a importância da comunicação integrada e a convergência de diferentes áreas da comunicação, permitindo que sua atuação seja estratégica. Isso significa passar de ações de comunicação isoladas para uma abordagem mais planejada e estrategicamente alinhada nas equipes. Essa situação ficou evidenciada na observação

participante, tanto nas redes sociais digitais quanto nas conversas com os profissionais das equipes.

A análise das políticas e responsáveis pela comunicação nos CIs revela a existência de estruturas organizacionais maduras e bem definidas, caracterizadas pela implementação de manuais de identidade, fluxos de trabalho estruturados e equipes multidisciplinares que operam de forma integrada nos três níveis organizacionais. A presença de ferramentas tecnológicas, como a *Asana* e o *Teams*⁵⁴, demonstra o comprometimento com a profissionalização da gestão comunicacional. O ambiente colaborativo observado, sustentado por equipes com formações diversas, reflete os princípios da inovação aberta que caracterizam esses ecossistemas. Contudo, a efetividade dessas políticas depende não apenas de sua formalização, mas da capacidade de adaptação às constantes mudanças dos algoritmos das plataformas digitais e das demandas emergentes dos *stakeholders*. A integração estratégica, tática e operacional evidenciada nesses CIs posiciona a comunicação como elemento central na articulação do ecossistema, fundamental na construção e na manutenção das relações entre os diversos atores da inovação.

5.2. Performance das publicações das redes sociais digitais dos CIs

O entendimento da performance comunicacional nas equipes pesquisadas transcende a visão tradicional que concebe a comunicação meramente como instrumento para transmitir mensagens. Ao contrário, ela é compreendida como processo que constitui, cria e transforma a própria organização.

A partir da análise de conteúdo categorial, desenvolveram-se categorias específicas referentes às equipes de comunicação, as quais são tratadas como protagonistas da comunicação nos CIs. Essa abordagem metodológica permite examinar como essas equipes estruturam e operacionalizam a comunicação organizacional.

A análise desta seção será estruturada em três categorias principais que contemplam diferentes dimensões da performance comunicativa. A primeira categoria, Comunidades colaborativas, examina as reações e interações geradas pelas publicações, analisando se o

⁵⁴ Teams é uma plataforma de comunicação e colaboração desenvolvida pela Microsoft, projetada para ambientes de trabalho híbridos e equipes que buscam otimizar a comunicação, organização e colaboração em um único espaço

conteúdo textual convida à interação ou cocriação, bem como identificando se o material foi gerado pelos próprios CIs ou compartilhado com base em conteúdo produzido por seguidores. A segunda categoria, Aspectos culturais e intensidade da comunicação, investiga elementos que caracterizam o padrão comunicacional dos CIs, incluindo frequência de publicações e suas características específicas. Por fim, a terceira categoria, Comunicação como impulsionadora de inovação, analisa a capacidade das publicações de impulsionar processos inovativos ou de promover a cultura de inovação no ecossistema

5.2.1. Comunidades colaborativas nas redes sociais digitais

Na seção anterior, ficou clara a intenção das equipes dos CIs em comunicar para a comunidade de inovação, apresentada como comunidade UPTEC e comunidade ACATE, reunindo *stakeholders* com o intuito de fortalecer esse conjunto de pessoas.

No contexto dos ecossistemas de inovação, partiu-se do entendimento de comunidade de Munroe e Westwind (2009), em que o termo representa uma rede interconectada de indivíduos e organizações que reúnem propósitos comuns, valores e práticas colaborativas, sustentando relações dinâmicas que potencializam a criação de conhecimento e a geração de valor por meio da inovação colaborativa.

Uma vez caracterizada a comunidade de inovação, convém recuperar o entendimento de comunidade virtual e seu engajamento nas redes sociais digitais. Conforme Recuero (2009), o engajamento ocorre pelos laços sociais, pelo capital social, pelos tipos de interação, pela conversação em rede e pela apropriação. A autora complementa que o engajamento não é necessariamente quantitativo, em que são determinados os números de reações, mas também se refere a práticas sociais e à construção de um propósito compartilhado.

No levantamento das redes sociais digitais dos CIs, foi observado o conteúdo com o intuito de encontrar evidências em relação à interação neutra, negativa ou positiva. No mesmo sentido, buscou-se identificar publicações que permitissem algum nível de interação, categorizadas em: publicações apenas informativas, sem espaço para contribuição dos seguidores e que não fomentam cocriação; e publicações que sugerem participação (perguntas abertas, desafios, *brainstorming*⁵⁵), constituindo outra maneira de gerar engajamento na comunidade.

⁵⁵ Conhecida como tempestade de ideias, é utilizada com frequência na inovação para compor novas ideias ou resolver problemas de maneira colaborativa.

Figura 35

Exemplo de publicação com interação na ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 17/04/2024 na rede social Instagram na ACATE.

Com relação à interação, verificou-se que os CIs mantêm uma interação positiva, conforme exemplificado na figura 35.

As reações e as interações que acontecem nas redes sociais consideram os seguidores vinculados àquela rede. Os números de seguidores das redes sociais digitais em cada CI foram apresentados na seção 6.1. Complementarmente, aqui buscou-se entender se há alguma atividade realizada pelos CIs, em busca de novos seguidores.

Sobre esse aspecto, a Profissional_5ACATE observa um crescimento no número de seguidores no Instagram e LinkedIn, porém com uma dinâmica complexa, pois "mesmo ganhando muitos seguidores, também perdemos uma quantidade significativa deles", devido à diversidade de públicos e temas abordados. Para ela, quando abordam "diversos assuntos simultaneamente, nos leva a competir com nosso próprio conteúdo pelo espaço de atenção do mesmo público" (Profissional_5ACATE).

Para aumentar o número de seguidores nas redes sociais digitais, a Profissional_1UPTEC afirma que não se envolvem em táticas como promoções para ganhar seguidores. A abordagem do UPTEC permanece destacando o sucesso das empresas incubadas, compartilhando conteúdo sobre atividades e eventos, fornecendo informações valiosas e utilizando diferentes plataformas para propósitos específicos.

Com a intenção de reconhecer movimentos em direção à comunidade das atividades dos CIs nas redes sociais digitais, procurou-se identificar publicações que permitissem algum nível de interação. Após a análise das publicações, percebeu-se um caráter muito mais descritivo, não sendo possível encontrar publicações com essa característica.

A Profissional_2UPTEC complementa que, embora não haja interação clara nas publicações, esse movimento ocorre nas respostas das mensagens encaminhadas e compartilhadas: "Essas interações ocorrem mesmo quando os interagentes não estão diretamente vinculados à UPTEC, demonstrando uma rede de apoio que transcende os limites institucionais". Segundo ela, o padrão predominante de interações vem das próprias incubadas e de suas redes pessoais de contatos.

A figura 36 apresenta uma publicação que representa o fenômeno conforme explicado anteriormente. A publicação apresenta interações positivas, mantendo a característica informativa ao destacar o sucesso da *startup*, porém não sugere participação dos seguidores.

Ainda com relação à comunidade, foi observado se as equipes responsáveis pelas redes sociais possuem a prática de republicar conteúdos de parceiros de inovação ou mesmo de usuários, via solicitação ou marcação nas redes sociais digitais.

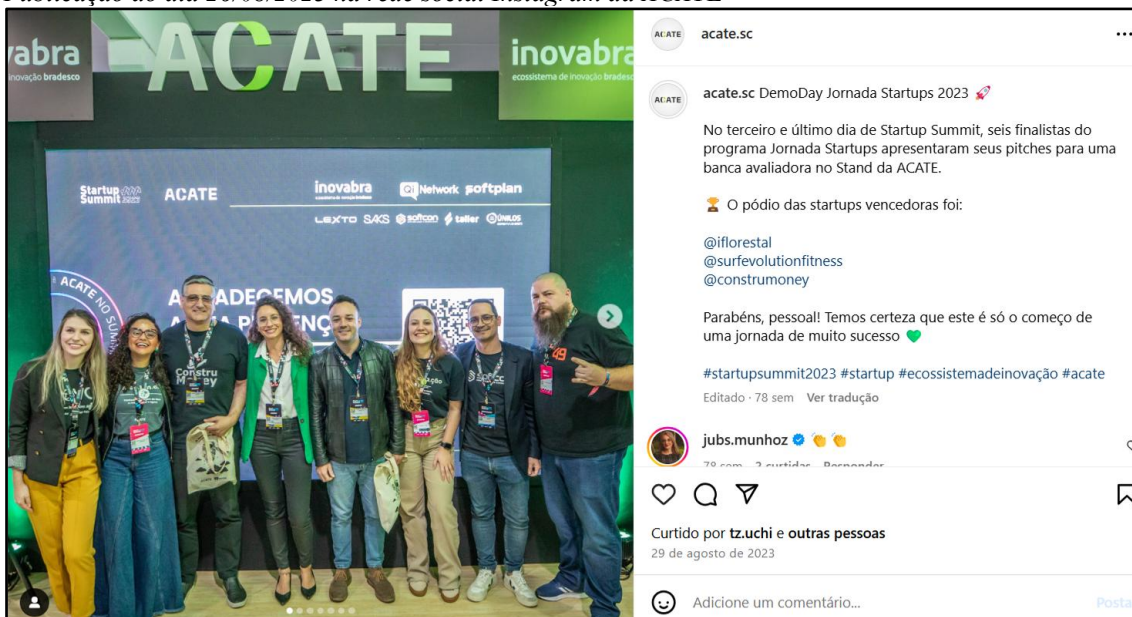
A Profissional_2ACATE⁵⁶ destaca que, diante das solicitações para republicar conteúdo, especialmente eventos, há a importância de ter análise e critério para que seja realizada a publicação. Esse entendimento é alinhado com a Profissional_4ACATE⁵⁷, que demonstra a importância de critérios, pois as demandas são muitas.

⁵⁶ Entrevista realizada em 21/03/2024, durante observação participante no Centro de Inovação ACATE.

⁵⁷ Entrevista realizada em 25/03/2024, durante observação participante no Centro de Inovação ACATE.

Figura 36

Publicação do dia 26/08/2023 na rede social Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 15/04/2024.

Outra prática que ocorre nas redes sociais do UPTEC, e que pretende fortalecer a comunidade, são os compartilhamentos das notícias do *site* que vão para as redes sociais. Conforme a Profissional_2UPTEC, "utilizamos uma estratégia integrada de comunicação. Inicialmente, publicamos conteúdo em nosso *site* institucional e compartilhamos nas redes sociais".

A profissional complementa que seguem "uma política de transparência completa. Todo conteúdo publicado no *site* institucional é automaticamente compartilhado nas redes sociais" (Profissional_2UPTEC), fundamentando-se na proposta de que as informações disponibilizadas publicamente devem ser igualmente acessíveis nas plataformas sociais.

Diante do entendimento das comunidades, já foram apresentadas evidências da comunidade de inovação que se articula nos CIs. A comunidade de inovação se forma e consolida nos ecossistemas de inovação, contudo estes ambientes não necessariamente estão na Internet, como preconiza Rheingold (1993), as discussões nem sempre são públicas e não existem delimitações de tempo, quantidade ou geográficas.

Buscando entender qual o papel das redes sociais digitais para a formação de comunidades digitais, recorreu-se à compreensão de Rheingold (1993), que as define como grupos que emergem da rede quando um número suficiente de pessoas se envolve em discussões públicas com a capacidade de formar redes de relacionamentos.

No quadro 44, são apresentados aspectos que o autor considera relevantes para a caracterização da comunidade virtual.

Quadro 44

Aspectos de comunidade virtual relacionados aos CIs

Aspectos da comunidade virtual conforme Rheingold (1993)	Aspectos identificados nas redes sociais digitais
Agregações sociais	As comunidades relacionadas com os CIs podem ser consideradas, agregações coletivas, com interesses, sociais, ambientais e econômicas.
Emergem da Internet	As comunidades de inovação não surgem na Internet, mas fazem uso dela.
Ampla comunicação	Com ampla comunicação nos mais diversos canais.
Discussões públicas	Podem acontecer, no caso de assembleias públicas, do contrário, as discussões ocorrem no âmbito privado.
Suficiente sentimento humano	Sentimento de pertencimento ao ecossistema de inovação
Em número suficiente de pessoas	As redes sociais digitais dos CIs continuam agregando pessoas
Por tempo suficiente	Sem período para parar, os CIs continuam se adequando a mudanças nos cenários contemporâneos
Formar redes de relacionamento	Os CI estabelecem relacionamentos de mútuo interesse entre atores da inovação.

Nota. Elaboração da autora, 2025

No quadro 40, foram comparados aspectos propostos por Rheingold (1993) para comunidades virtuais e como é compreendida a presença dos CIs nas redes sociais digitais enquanto comunidade virtual. Essa análise leva a concluir que os CIs, além de estarem articulados em comunidades de inovação, também se apresentam como comunidades virtuais.

Na perspectiva da Profissional_3ACATE, a comunidade se manifesta por meio das conexões estabelecidas nos CIs. Para ela, as redes sociais "trazem de forma mais eficaz o elemento de conexão e proximidade entre pessoas", o que se alinha diretamente com "o propósito fundamental da associação: promover a inovação por meio da união de pessoas, fortalecendo conexões e redes colaborativas" (Profissional_3ACATE).

Esse trabalho de conexão se concretiza na prática através do relacionamento com "diversas comunidades, conectando pessoas não apenas em Santa Catarina, mas também entre diferentes operadores do ecossistema". A profissional observa que as interações do ecossistema de inovação naturalmente "se refletem nas plataformas sociais, criando um ambiente particularmente enriquecedor para a comunicação e o desenvolvimento de relacionamentos profissionais e pessoais" (Profissional_3ACATE).

Quadro 45

Publicação e transcrição da rede social Instagram do UPTEC

	<p>👥 🎨 “Nesta Manta Cabe” é o lema das quatro sessões agendadas para o mês de julho das oficinas-concerto do Frenesim Cooperativa Cultural.</p> <p>🎵 🧠 Com música e criatividade, a cooperativa artística incubada na UPTEC volta a juntar bebés e adultos em atividades diversas.</p> <p>🎧 🎨 Como num disco, a FRENESIM apresenta uma história com dois lados – duas oficinas diferentes, complementares e contrastantes, que acontecem à volta da mesma manta.</p> <p>👉 Inscreve-te!</p>
--	--

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 08/02/2024.

A publicação do quadro 45 foi dirigida ao público de interesse da comunidade UPTEC, com objetivo de fortalecer a comunidade de inovação e alinhada ao ator habitats de inovação. É possível observar que é um convite para uma atividade cultural voltada à comunidade. Dessa forma, mesmo não sugerindo a interação do seguidor, apresenta uma chamada para ação, fortalecendo o sentimento de pertencimento à comunidade de inovação que se forma no ecossistema vinculado ao UPTEC.

As comunidades dos CI, caracterizam-se pela conexão, *networking* e apoio mútuo, constituindo componentes vitais para o desenvolvimento desses ambientes. Essas comunidades compreendem grupos de pessoas com conhecimentos e experiências diversas que se articulam para trocar ideias, discutir soluções para problemas identificados e compartilhar recursos, promovendo assim um ambiente colaborativo.

Como visto anteriormente, a comunidade tem características de conexão, *networking* e apoio mútuo, constituindo componentes vitais no desenvolvimento dos ecossistemas de inovação. Nos ambientes de inovação, essas comunidades envolvem grupos de pessoas com conhecimentos e experiências diversas que se reúnem para trocar ideias, discutir problemas a serem solucionados e compartilhar recursos em espírito de colaboração.

Os profissionais entrevistados compreendem que as mídias sociais desempenham papel significativo no fortalecimento da comunidade de inovação de várias maneiras. Para a Profissional_5ACATE, a interação nas redes sociais sugere uma atuação ampliada. A Profissional_1ACATE acrescenta o uso de grupos de *WhatsApp* pela ACATE para setores e

programas específicos, fomentando comunidades mais focadas e engajadas em torno de interesses e segmentos de mercado compartilhados.

A Profissional_1ACATE complementa que as redes sociais atraem pessoas novas, facilitando e aumentando o *networking* e a conexão. A Profissional_3 ACATE destaca que esses esforços ajudam a conectar pessoas e reunir comunidades, apresentando conquistas que podem inspirar e conectar ainda mais a comunidade em torno de sucessos compartilhados.

O papel do CI vai além das associações jurídicas, pois a comunidade se funda no interesse comum e se fortalece com a união de diferentes talentos, habilidades e competências. Essa opinião vai ao encontro do pensamento dos profissionais da ACATE. De acordo com a Profissional_3ACATE, a intenção é publicar conteúdo nas redes sociais que agregue valor aos associados e à rede mais ampla. Já o Profissional_6 ACATE menciona que a ACATE tem como objetivo transmitir o valor de pertencimento a um polo de inovação por meio de sua comunicação, aspecto reforçado por postagens que visam fortalecer a comunidade.

A confirmação de que os CIs operam simultaneamente como comunidades de inovação presenciais e comunidades virtuais digitais, conforme os critérios estabelecidos por Rheingold (1993), demonstra a capacidade desses Centros de criar ecossistemas de inovação híbridos que potencializam conexões e relacionamentos colaborativos.

O fato de 581 publicações (55,1% do total analisado) direcionarem-se especificamente ao fortalecimento das comunidades ACATE e UPTEC reforça o papel estratégico das redes sociais digitais na construção do sentimento de pertencimento e na consolidação de redes de apoio mútuo.

Contudo, a predominância de conteúdo informativo sobre o interativo sugere oportunidades de aprimoramento nas estratégias de engajamento, especialmente no desenvolvimento de práticas que estimulem maior participação ativa dos membros da comunidade na cocriação de conteúdo e na construção colaborativa do conhecimento.

5.2.2. Aspectos Culturais da Comunicação nas redes sociais digitais dos CIs

Nesta seção serão apresentados aspectos culturais e de intensidade da comunicação nas redes sociais digitais, partindo da análise de elementos presentes no levantamento realizado.

Quanto ao aspecto da intensidade, investigou-se a frequência com que ocorrem as publicações nas redes sociais digitais. Conforme apresentado no Capítulo IV, os CIs têm uma média diferenciada de publicações nas plataformas. O Centro de Inovação UPTEC possui uma média de 37 publicações nas redes sociais digitais por mês, enquanto a ACATE tem uma média de 53,5 por mês.

O CI ACATE possui uma programação diária de produção de conteúdo para as redes sociais com cronograma bem definido. Conforme explica a Profissional_5ACATE, "definimos nossas estratégias buscando sempre um ponto de equilíbrio na escala de entrega de conteúdo" e "cada pauta recebe uma estratégia de divulgação personalizada, utilizando os canais e formatos mais adequados para o público-alvo específico" (Profissional_5 ACATE,2024).

Segundo ela, "todo esse processo é pré-planejado semanalmente, permitindo ajustes pontuais quando necessário" (Profissional_5ACATE). A profissional complementa: "Em relação ao nosso Instagram e LinkedIn, a gestão das redes e o calendário de divulgação são responsabilidades da equipe de marketing. Todo o planejamento mensal, definindo o que será publicado, vem dessa equipe" (Profissional_5ACATE).

A Profissional_5ACATE destaca o trabalho do marketing no cronograma de atividades, explicando que "frequentemente, elas definem a quantidade de materiais necessários para cada programa ou iniciativa" e estabelecem "quantos espaços de divulgação teremos nas redes sociais para aquele evento específico" (Profissional_5ACATE). Segundo ela, após essa decisão, "o trabalho é direcionado para a equipe de *design*, com instruções detalhadas" e "a equipe de comunicação já disponibiliza o texto introdutório, o conteúdo que estará na legenda e os elementos que precisarão estar presentes nas peças gráficas" (Profissional_5ACATE)

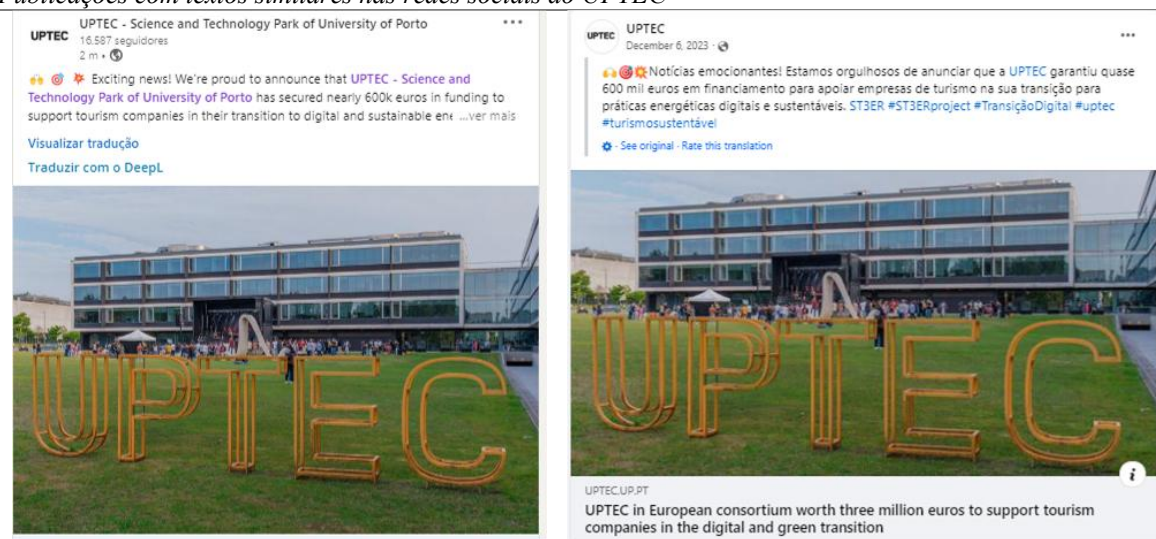
Segundo ela, após essa decisão, "o trabalho é direcionado para a equipe de *design*, com instruções detalhadas" e "a equipe de comunicação já disponibiliza o texto introdutório, o conteúdo que estará na legenda e os elementos que precisarão estar presentes nas peças gráficas" (Profissional_5ACATE).

É comum as publicações serem repetidas em mais de uma rede social. Conforme a Profissional_2UPTEC, normalmente são publicadas as notícias do *site* do UPTEC no LinkedIn, no Facebook e no Instagram, envolvendo o uso do mesmo conteúdo nessas três redes. Na ACATE, a Profissional_9ACATE comenta que esse processo é facilitado entre Instagram e Facebook, pois ambas são plataformas de rede social da empresa Meta.

Os conteúdos nas redes sociais podem ser idênticos, como ocorre no UPTEC, quando são extraídos do *site*, mas também podem sofrer adequações mantendo o mesmo objetivo, porém com abordagens diferentes no estilo da escrita, por meio de utilização de gírias e de *emojis* adequados aos públicos de cada rede social, conforme o quadro 46.

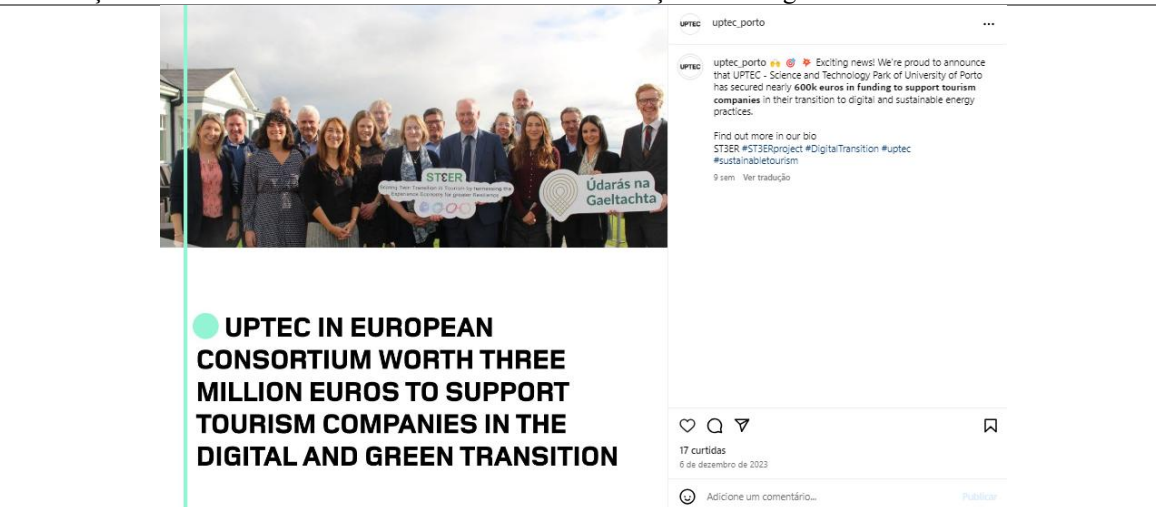
Quadro 46

Publicações com textos similares nas redes sociais do UPTEC



Publicação no LinkedIn

Publicação no Instagram



Notícia publicada no *site* da UPTEC

Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024 na rede social Instagram e no Website do UPTEC.

O quadro 46 apresenta uma notícia publicada no site do UPTEC, que foi compartilhada nas redes sociais LinkedIn e Instagram. Embora as publicações sejam compartilhadas a partir do *site*, foram feitas modificações para adequação de linguagem, incluindo o uso de *emojis* e a adaptação do idioma.

Após a análise do fator intensidade, passou-se a examinar as 1.055 publicações, do ponto de vista do formato do texto. Chegou-se à conclusão de que, prioritariamente, as publicações

apresentam textos curtos: 816 publicações (77,71%). Quanto ao tom de linguagem empregado, identificou-se tom formal e profissional em 550 publicações (52,38%) e o tom informal, porém profissional, em 500 publicações (47,61%). Já em 841 publicações, observou-se a presença da objetividade como característica predominante.

Foi possível verificar quatro formatos de conteúdo nas publicações analisadas: texto e fotos de pessoas que pertencem ao CI, texto e ilustração, texto com pessoas externas, e somente texto. No que diz respeito aos textos, analisou-se se são longos ou curtos, se possuem abordagem formal ou informal e se apresentam características de objetividade ou subjetividade.

A Profissional_2UPTEC ressalta que as fotos de pessoas conhecidas no centro resultam em maior engajamento do público: "Na minha percepção, como fazemos muita partilha de feitos das nossas empresas, a maior parte das reações que temos são de outras empresas que já conhecem essa organização ou de amigos das pessoas dessa empresa" (Profissional_2UPTEC, 2024).

Figura 37

Publicação no dia 18/08/2023 na rede social digital Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 10/04/2024.

Na figura 37, é possível observar o uso de figuras e ilustrações acompanhadas por texto objetivo, formal, longo e racional. O Profissional_4ACATE explica que a equipe trabalha "com o *branding*"⁵⁸ da ACATE, seguindo diretrizes específicas quanto ao público de interesse

⁵⁸ Branding refere-se à gestão de marca.

e aos elementos visuais", além de adotar "padrões de UI (Interface do Usuário) para garantir que todos os materiais mantenham uma harmonia visual consistente".

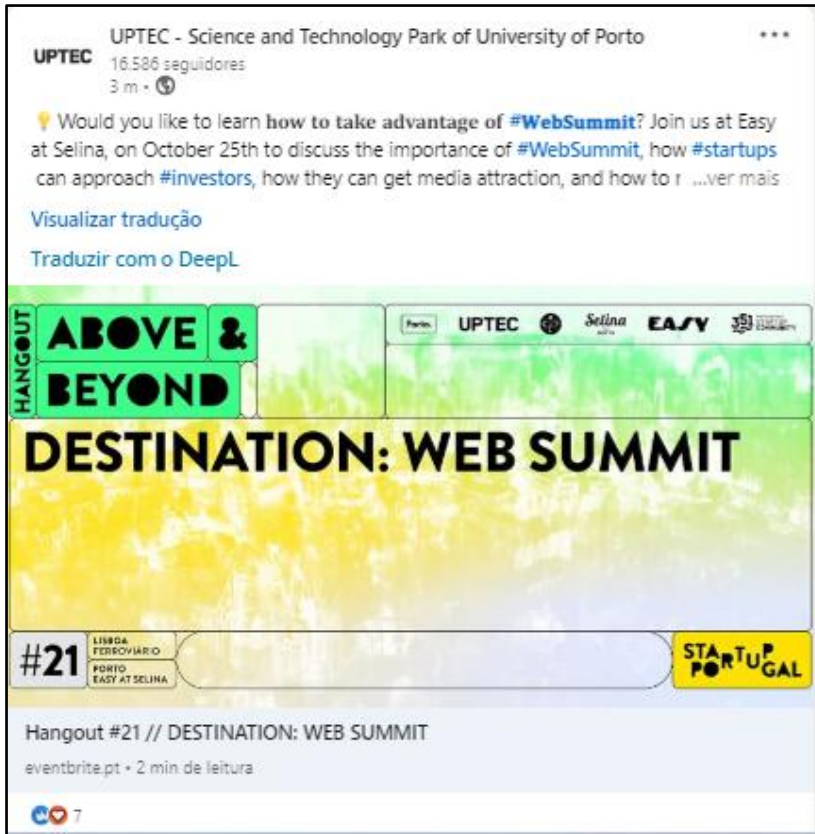
De acordo com esse mesmo profissional, a organização emprega "paletas de cores institucionais, tipografias padronizadas e variações da marca para os diferentes programas desenvolvidos pela organização". Contudo, ele ressalta que o maior desafio atual consiste no fato de que "a ACATE cresceu em ritmo acelerado, enquanto o desenvolvimento do *branding* não acompanhou essa evolução na mesma velocidade".

A figura 38 exemplifica a manutenção do manual de identidade do UPTEC, demonstrando como as ilustrações seguem rigorosamente o tutorial estabelecido, preservando simultaneamente a objetividade textual característica da organização.

Observa-se uma preocupação evidente com o fortalecimento da marca institucional dos Centros de Inovação. Nesse sentido, o Profissional_4UPTEC enfatiza que "para manter essa identidade visual relevante, ela não pode permanecer estática. Necessita evoluir progressivamente com o tempo, adaptando-se a novos materiais, suportes e desafios". Complementarmente, o profissional revela que a organização "constantemente refina e atualiza elementos da identidade", mantendo "uma identidade visual com elementos padronizados, como cores definidas e tipografia específica".

Figura 38

Publicação no dia 04/09/2023 na rede social digital LinkedIn do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024

Segundo o entrevistado, antes do desenvolvimento do atual sistema de identidade, "anteriormente, existia algo que dificilmente poderia ser considerado uma identidade visual consolidada", havendo "apenas um logotipo, uma fonte tipográfica e alguns elementos visuais associados aos diferentes polos da UPTEC" (Profissional_4UPTEC).

O profissional explica que foi "responsável pela criação tanto da marca como do logotipo" e que o grupo desenvolveu "inicialmente a criação da identidade visual do UPTEC, estabelecendo as bases que definiram estas regras e diretrizes". Como resultado, criou-se um sistema que, conforme suas palavras, é "padronizado", mas ao mesmo tempo "abrangente e não fechado", permitindo "maior exploração criativa" (Profissional_4UPTEC).

No levantamento realizado nas redes sociais, destacou-se a presença de *emojis* nas publicações. Esses símbolos constituem um fenômeno comunicativo que se tornou uma linguagem mundial. Contudo, não constituem uma linguagem completa, mas funcionam como um sistema semiótico que enriquece a comunicação digital (Danesi, 2016).

No quadro 47, são apresentados os cinco *emojis* mais usados nas redes dos dois CI.

Quadro 47

Emojis utilizados nas redes sociais dos CIs

Posição	Emoji	Frequência
1		684
2		420
3		192
4		138
5		76

Nota. Elaboração da autora, 2025.

O *emoji* do coração verde, destacado na primeira posição, é utilizado pela ACATE, representando sua cor padrão. Já o *emoji* do foguete, na segunda posição, é usado nos dois CIs, sendo comum associar esse símbolo ao conceito de inovação. O Apêndice M, apresenta os *emojis* utilizados e o seu significado.

Ainda em relação à observação das publicações, analisou-se o idioma empregado nas redes sociais. A maioria das postagens é realizada no idioma nativo de cada centro: 891 publicações (84%) estão em língua portuguesa. Foram identificadas apenas 34 publicações em inglês, representando 3,22% das 1.055 postagens analisadas.

Observou-se que, nesses ambientes, o inglês como segunda língua cresce rapidamente, embora sua adoção dependa do profissional responsável pela área. O Profissional_3UPTEC complementa: "Desde que eu entrei, começamos a colocar também todos os textos em inglês. E a mesma coisa com as *newsletters*. Também passaram a ser todas comunicadas em inglês, enquanto antes só se faziam em português". A profissional_5ACATE acrescenta que o movimento de internacionalização começará em 2024, com o Canadá, e que já foram criadas algumas apresentações em inglês, mas ainda não foi realizado essa mudança nas redes sociais digitais.

Conforme apresentado no capítulo II, as hélices de inovação permitem analisar como diferentes setores colaboram nesses ecossistemas. Nesse sentido, foi analisada a relação de cada publicação com as hélices determinadas por Etzkowitz e Zhou (2017) – universidade, governo, indústria ou empresa, sociedade civil – e atualizadas por Martinez et al. (2017) com a sustentabilidade.

Com base na análise dos dados, observou-se grande concentração de publicações e interações no setor empresarial/industrial, totalizando 891 publicações (84,45%). Embora existam interações com governo e sociedade, elas são proporcionalmente menores. Os dados evidenciam que os CIs se mantêm mais próximos de um padrão centrado na indústria do que de um modelo verdadeiramente equilibrado entre os diferentes setores. Isso revela participação ainda limitada dos demais atores da quintupla hélice no processo comunicativo desses ecossistemas.

Verificou-se também o uso de *hashtags* nas publicações analisadas. As *hashtags*, no contexto do marketing digital e das redes sociais, constituem elementos estratégicos que podem indicar temas, público de interesse e categorias de conteúdo.

Nos CIs, observou-se que essa é uma prática comum: 491 publicações (46,54%) das 1.055 analisadas, apresentam ao menos uma *hashtag*, indicando um uso moderado dessa ferramenta.

30,28% do conteúdo. Essa categoria compreende a divulgação de marcos importantes, celebração de sucessos empresariais, cobertura de eventos realizados pelos CIs e reconhecimento de conquistas alcançadas pelas empresas incubadas ou aceleradas.

Conjuntamente, essas duas categorias principais totalizam 76,35% de todas as postagens estudadas, evidenciando que os CIs adotam estratégias comunicativas fortemente centradas em interações colaborativas e na celebração de resultados tangíveis. Esse padrão sugere uma abordagem comunicacional que prioriza o fortalecimento da comunidade e a visibilidade dos êxitos alcançados.

Complementarmente, a análise identificou outras dimensões comunicativas relevantes. Observou-se a presença de conteúdos dedicados à divulgação de possibilidades de fomento e financiamento, essenciais para o desenvolvimento de novos projetos inovadores. Também foram encontradas publicações voltadas aos incentivos à criação de novos negócios e ao apoio a empreendedores, bem como iniciativas de disseminação do conhecimento técnico e gerencial. Adicionalmente, 56 publicações (5,33%) não se enquadraram em nenhuma das categorias predefinidas, indicando a existência de diversidade temática nas estratégias comunicativas dos CIs.

Torna-se evidente que, nos CIs, a comunicação nas redes sociais digitais ocorre alinhada à comunicação informativa, engajadora e responsiva, conforme apresentam Terra (2011) e Dreyer (2017).

A comunicação informativa, segundo as autoras, caracteriza-se pela transmissão de informações relevantes e úteis por meio das redes sociais. Nos CIs analisados, essa modalidade se manifesta em publicações sobre eventos e conquistas, divulgação de possibilidades de fomento e financiamento e disseminação de conhecimento especializado.

A comunicação engajadora tem como objetivo estimular a interação e participação para engajar o público, identificando quais canais e conteúdos atraem a audiência. Essa abordagem pode ser observada nas publicações que promovem discussões, análises e *networking* entre os membros do ecossistema de inovação.

Por sua vez, a comunicação responsiva fundamenta-se na necessidade de estabelecer relacionamento com os seguidores, ouvir críticas, mapear necessidades e construir respostas e soluções por meio das redes sociais. Essa modalidade pode ser observada na experiência relatada pela Profissional_3ACATE: "Nossa equipe auxilia e responde a todos os usuários.

Procuramos ser os mais ágeis possíveis, pois recebemos muitas dúvidas sobre diversos assuntos: informações sobre eventos; restrições de auxílio para acesso; verificação de disponibilidade de vagas; questionamentos sobre a ACATE; benefícios; e processos de associação. Frequentemente, pessoas de outros estados entram em contato para saber se podem se associar à ACATE, mesmo não sendo de Santa Catarina. Para melhorar esse atendimento, desenvolvemos algumas respostas padronizadas."

Na sequência procedeu-se à classificação das publicações entre comunicação "da" e "para" inovação, o que possibilita a compreensão dos fluxos comunicativos estabelecidos pelos Centros de Inovação.

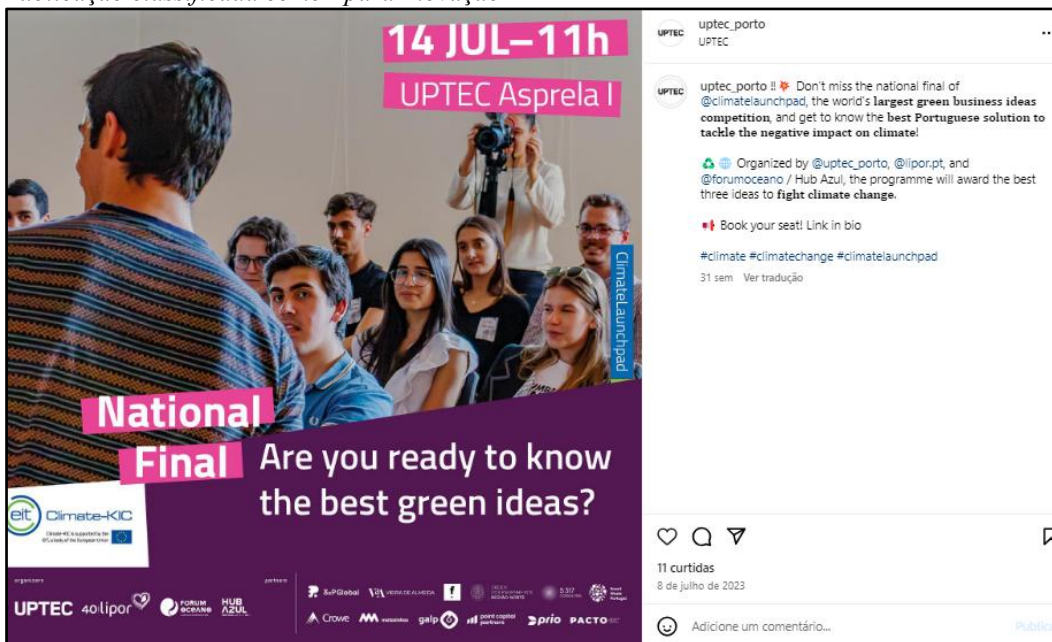
Define-se como comunicação "da" inovação as publicações que apresentam soluções, premiações e conquistas, evidenciando a importância e relevância da inovação. Ou seja, comunicam-se inovações já realizadas. Essa modalidade caracteriza-se pela divulgação de resultados tangíveis, sucessos alcançados pelas empresas associadas, reconhecimentos obtidos e soluções desenvolvidas pelos CIs ou por seus membros. Trata-se de uma comunicação informativa que demonstra a efetividade e o valor dos processos inovativos já concretizados.

Em contrapartida, a comunicação "para" inovação constitui-se como uma publicação que tem a intenção clara de motivar os empreendedores para que criem ideias e negócios - ou seja, uma publicação destinada a fomentar processos inovativos. Essa modalidade comunicativa caracteriza-se pelo propósito de estimular, provocar e incentivar a criatividade e o empreendedorismo nos diversos atores do ecossistema, funcionando como catalisadora de novas iniciativas e soluções.

A figura 40 ilustra essa distinção por meio de uma publicação do CI UPTEC, datada de 8 de julho de 2023. A publicação convida empreendedores e sociedade a participar de um evento voltado ao desenvolvimento de novas ideias relacionadas às mudanças climáticas, exemplificando como os CIs utilizam suas redes sociais para comunicar "para" inovação, promovendo o engajamento de atores externos em processos inovativos.

Figura 40

Publicação classificada como “para Inovação”



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024 na rede social Instagram no UPTec.

A figura 41, por sua vez, exemplifica a comunicação "da" inovação. A publicação, realizada no Instagram em 11 de agosto de 2023, apresenta uma retrospectiva das visitas e ações do presidente da ACATE. O conteúdo divulga atividades bem-sucedidas já realizadas, caracterizando-se como comunicação "da" inovação, uma vez que informa sobre conquistas e realizações efetivas do CI.

Figura 41

Publicação classificada como “da inovação”



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 10/04/2024 na rede social Instagram da ACATE.

Assim, as redes sociais se apresentam com papel relevante nos CIs, pois mantêm o debate sobre a inovação, seja no sentido de incentivar novos negócios ou de apresentar soluções inovadoras desenvolvidas. A importância dos CIs nas redes sociais resulta da própria visibilidade, conforme Recuero (2009, p. 109) assinala: "A visibilidade é um valor por si só, decorrente da própria presença do ator na rede social. Mas ela também é matéria-prima para a criação de outros valores [...]".

A Profissional_2UPTEC destaca a relevância das redes sociais digitais para os CIs, enfatizando múltiplas dimensões dessa importância:

Não nos valeria de nada estarmos a fazer atividades presenciais sem conseguirmos divulgá-las adequadamente, pois ninguém apareceria. [...] Considero fulcral, muito além de haver uma simples divulgação para eventos ou inscrições, demonstrarmos constantemente aquilo que realizamos. [...] As redes sociais funcionam como os olhos da própria organização, pois muitos dos integrantes da UPTEC, se não tivéssemos nossas plataformas digitais, desconheceriam grande parte do que acontece, já que é através delas que procuramos evidenciar todas as nossas ações.

Essa perspectiva corrobora com Saad Corrêa (2016, p. 21), que reconhece que "estar visível nas redes digitais parece ser um mantra da contemporaneidade para pessoas, marcas e toda expressão comunicativa gerada pelas redes digitais." Evidencia-se, portanto, que as redes sociais digitais constituem ferramentas estratégicas fundamentais para a comunicação organizacional dos CIs, funcionando simultaneamente como canais de divulgação, engajamento e construção de visibilidade institucional.

Com base na análise apresentada nesta seção, revelou-se que os CIs desenvolveram estratégias comunicacionais estruturadas e multicanais nas redes sociais digitais, caracterizadas pela produção regular de conteúdo (com médias de 37 a 53,5 publicações mensais), predominância de textos curtos e objetivos (77,71%), e equilíbrio entre abordagens formais e informais.

A comunicação revela-se centrada no setor empresarial/industrial (84,45% das publicações), evidenciando um modelo ainda distante do equilíbrio ideal da quintupla hélice. As estratégias priorizam discussão e *networking* (46,07%) e divulgação de eventos e conquistas (30,28%), operacionalizando tanto comunicação "de" inovação - apresentando resultados alcançados - quanto comunicação "para" inovação - incentivando novos processos criativos.

Os elementos visuais seguem diretrizes de *branding* bem definidas, enquanto recursos como *hashtags* (*#LinkNaBio*, *#inovação*, *#startups*) e *emojis* (🤝, 🚀) fortalecem a identidade institucional e facilitam o engajamento.

Assim, as redes sociais digitais consolidam-se como ferramentas estratégicas para a visibilidade e a articulação dos ecossistemas de inovação, funcionando como vitrines de conquistas, catalisadoras de *networking* e promotoras de novos empreendimentos, o que confirma sua centralidade na comunicação organizacional contemporânea dos CIs.

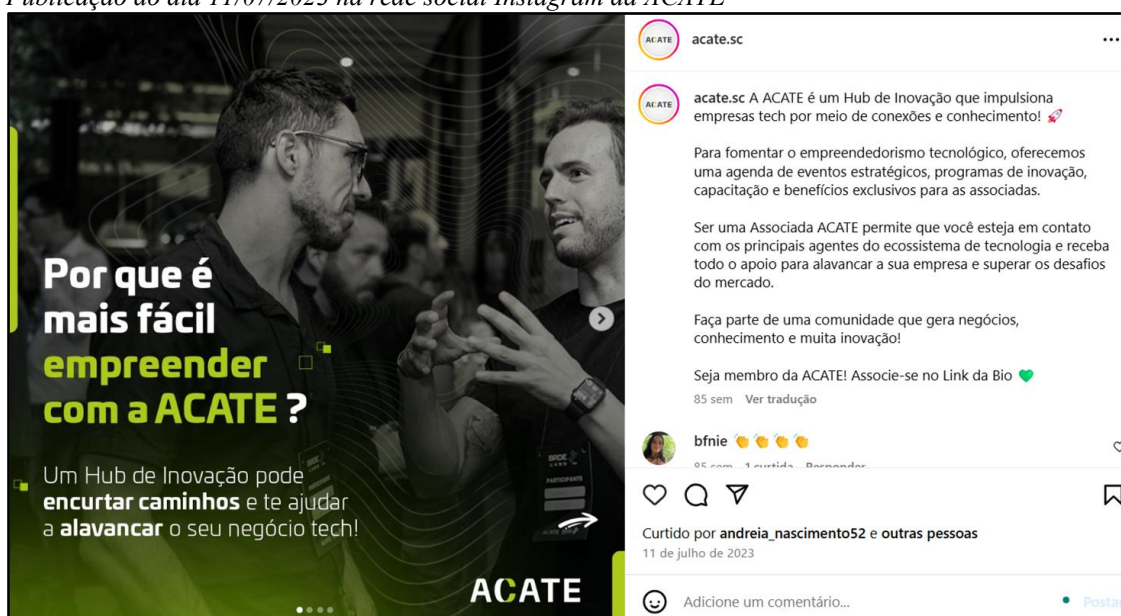
5.2.3. Contribuições das redes sociais dos CIs como Impulsionadoras da Inovação

Esta seção busca compreender se a comunicação, por meio de suas conexões e possibilidades nas redes sociais digitais, possui a capacidade de impulsionar a inovação, incentivando novas ideias que, posteriormente, podem gerar novos negócios.

A comunicação nos ambientes de inovação, especialmente nos CIs pesquisados, apresenta-se estrategicamente alinhada com os propósitos e valores de cada Centro. Quando os CIs compartilham em suas redes sociais publicações com informações relevantes sobre novas tecnologias, pesquisas e tendências, observa-se que a disseminação do conhecimento pode inspirar o surgimento de novas ideias. Essa dinâmica é exemplificada pela publicação apresentada na figura 42.

Figura 42

Publicação do dia 11/07/2023 na rede social Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 20/03/2024.

Em relação às publicações de conteúdo, a Profissional_1UPTEC destaca a possível parceria para a produção de conteúdos:

Estamos avaliando a implementação de um novo projeto para este ano, que representa uma combinação de duas vertentes estratégicas. Trata-se de uma iniciativa com curadoria da UPTEC, na qual desenvolvemos artigos e outros conteúdos em colaboração com nossos parceiros - aqueles que já oferecem benefícios às empresas incubadas. Por exemplo, temos uma parceria com uma empresa especializada em comunicação que desenvolverá conteúdo sobre como elaborar um *pitch*⁵⁹ eficaz para investidores. Este material se tornará uma rubrica oficial da UPTEC, disponibilizada em nosso *site* e demais plataformas digitais. Embora não seja diretamente relacionado às nossas atividades principais, esse tipo de conteúdo agrega valor significativo tanto para nossa comunidade interna quanto para o público externo. (Profissional_1UPTEC)

Grande parte das publicações realizadas nas redes sociais dos CIs refere-se a eventos promovidos pelo ecossistema de inovação. Esses podem ser apenas compartilhados pelas redes de inovação, prática comum no UPTEC, ou promovidos pelo próprio CI. São divulgados eventos como *hackathons*⁶⁰, *workshops*, palestras e conferências que promovem a inovação e o empreendedorismo.

A Profissional_1UPTEC mencionou que existem eventos considerados mais importantes para os objetivos estratégicos do CI e outros promovidos principalmente em benefício de sua comunidade:

Nossa comunicação pode assumir um caráter mais estratégico, especialmente quando se trata da organização de eventos ou da nossa participação neles, o que ocorre com certa frequência. Esta abordagem estratégica varia de acordo com a temática do evento, pois buscamos nos posicionar como uma entidade que promove iniciativas relevantes em parceria com determinadas organizações ou que dinamiza eventos em áreas específicas de atuação. (Profissional_1UPTEC)

⁵⁹ *Pitch*. No contexto apresentado significa uma apresentação oral curta e persuasiva com o objetivo de garantir investimento ou apoio.

⁶⁰ *Hackathons*: eventos de programação colaborativa focados no desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras.

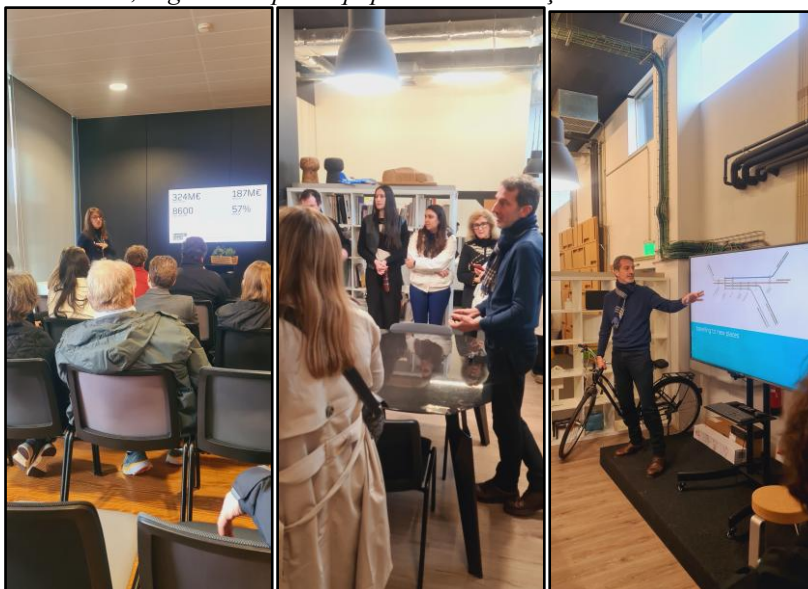
A Profissional_2UPTEC é responsável pelas estratégias de comunicação desde os eventos, definindo temas, convidando palestrantes e criando plataformas de inscrição, até os eventos organizados e coorganizados pela instituição.

Também faço a parte dos eventos e das visitas. Quando alguém quer visitar a UPTEC, ou eu quero saber mais e estar em contacto com os nossos *businesses developers*⁶¹, sou eu que faço essa ponte entre as pessoas e os *Business Developers* – qual será o profissional mais adequado para o tipo de visita, onde é que será mais adequado fazê-la. Sou eu que respondo aos *e-mails* de comunicação que têm a ver com os espaços. Para além das visitas, também faço a gestão dos espaços. Como a UPTEC tem vários espaços para reservar para as empresas fazerem eventos – empresas nossas ou não, porque nós também cedemos os espaços para fora – sou eu que faço essa gestão dos espaços. (Profissional_2 da UPTEC,2024)

No decorrer do período de observação participante, diversos eventos organizados pelos CIs contaram com a participação de representantes de universidades, institutos de pesquisa e órgãos governamentais. Durante essas atividades, a pesquisadora teve a oportunidade de acompanhar o trabalho das equipes de comunicação, registrando suas práticas e estratégias, conforme documentado na figura 43.

Figura 43

Visita ao CI, organizada pela equipe de Comunicação

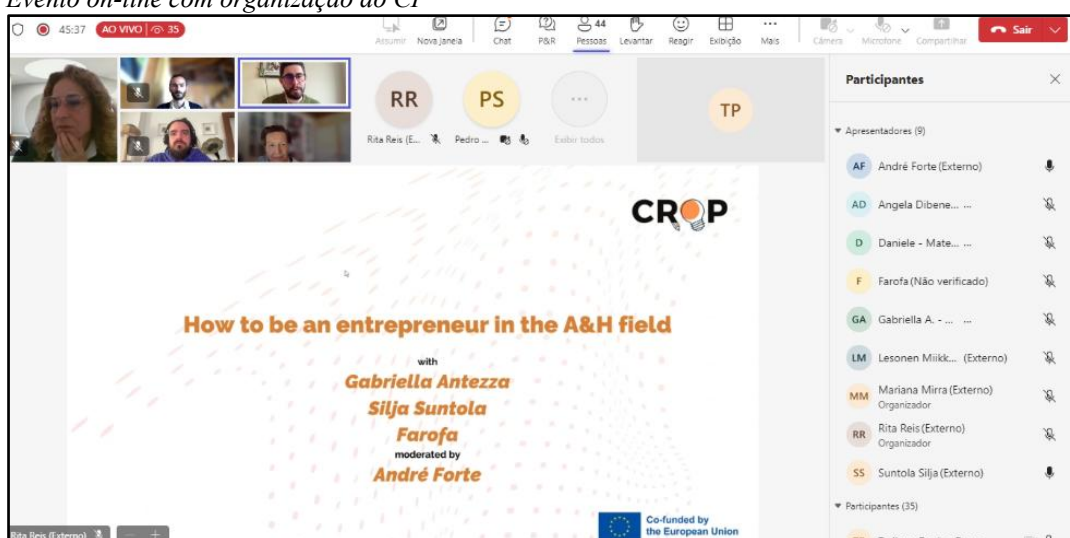


Nota. Elaboração da autora (2024), durante a observação participante no UPTEC.

⁶¹ *Business developers* são os desenvolvedores de negócios, profissionais que impulsionam o crescimento de uma empresa identificando e buscando novas oportunidades de negócios

A entrevistada da ACATE descreveu uma ampla gama de eventos promovidos pelos CIs, abrangendo desde sessões *on-line* até encontros presenciais, adaptados aos diferentes públicos e expectativas setoriais: "Os tipos de eventos que as pessoas fazem são desde eventos *on-line* de uma hora, duas horas, até eventos que podem durar quatro dias para mais de 500 pessoas e ao vivo no *YouTube*, então a gente tem a abrangência que pode ser mundial." Essa diversidade de formatos comunicacionais pode ser observada na Figura 44, que documenta um evento *on-line* promovido pela equipe do UPTEC, acompanhado pela pesquisadora como parte da observação participante.

Figura 44
Evento on-line com organização do CI



Nota. Elaboração da autora (2024), durante a observação participante no UPTEC.

A profissional_2ACATE destaca que:

Com o decorrer do tempo, adquirimos experiência significativa na organização de eventos. Atualmente, estou no meu terceiro ciclo anual, o que significa que já organizei a maioria desses eventos pela terceira vez consecutiva. Essa recorrência nos permite desenvolver uma percepção mais apurada sobre diversos aspectos. Elaboramos relatórios sistemáticos e mantemos uma planilha de acompanhamento detalhada. No entanto, além dos dados, desenvolvemos uma compreensão intuitiva sobre a localização do nosso público-alvo, os melhores locais para realização dos eventos, os horários mais adequados tanto para os eventos em si quanto para a comunicação prévia sobre eles. (Profissional_2 UPTEC)

Quanto à contribuição da comunicação dos atores dos ecossistemas de inovação, conforme Teixeira et al. (2016), observa-se o envolvimento de diversos parceiros na organização de eventos e atividades voltadas à comunidade (Profissional_1UPTEC). Identificam-se também

agentes públicos, universidades, empresas e, cada vez mais, organizações focadas na sustentabilidade (Profissional_3UPTEC, 2024). Essas entidades parceiras são mencionadas tanto como colaboradoras na produção de conteúdo quanto como fontes de oportunidades para as empresas do ecossistema.

A Profissional_2ACATE destaca parcerias com a prefeitura de Florianópolis e entidades educacionais como SENAI⁶² e SEBRAE⁶³ para programas como o Floripa Mais. Complementarmente, o Profissional_6 ACATE menciona a colaboração com grandes empresas, enfatizando que os benefícios dessas parcerias se estendem tanto a associados quanto a não associados da organização.

Identificaram-se também referências a conceitos inovadores, produtos, serviços, modelos empresariais e processos criativos que emergiram por meio de interações e compartilhamento de conhecimento nas redes sociais dos CIs. Essas publicações descrevem novas inovações e estabelecem conexões claras com atividades previamente desenvolvidas pelos CIs, evidenciando o papel da comunicação digital no processo de cocriação e desenvolvimento inovador.

A análise desenvolvida nesta seção evidencia que as redes sociais digitais dos CIs desempenham papel estratégico fundamental na promoção e no fomento da inovação nos ecossistemas pesquisados.

As práticas comunicacionais identificadas nos CIs UPTEC e ACATE revelam abordagem multifacetada que integra a curadoria de conteúdos especializados, a organização de eventos diversificados e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Essa dinâmica comunicacional não apenas fortalece a visibilidade dos CIs, mas também cria ambiente propício ao surgimento de novas ideias e oportunidades de negócio.

Ademais, a disseminação de informações sobre tecnologias emergentes, tendências de mercado e pesquisas científicas através das plataformas digitais configura-se como catalisadora do processo inovador, inspirando empreendedores, pesquisadores e demais atores do ecossistema. A competência desenvolvida pelos profissionais dos CIs na

⁶² O SENAI, ou Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, é uma rede de escolas profissionais de nível médio criada e mantida pela Confederação Brasileira da Indústria.

⁶³ O SEBRAE, ou Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade privada sem fins lucrativos que visa fomentar o empreendedorismo no Brasil, oferecendo apoio técnico e gerencial a micro e pequenas empresas

organização desses eventos, aliada ao conhecimento aprofundado sobre seus públicos de interesse, permite a criação de experiências que contribuem para o fortalecimento do ecossistema de inovação e para a geração de novas oportunidades empresariais.

As conexões estabelecidas entre as publicações nas redes sociais e as atividades desenvolvidas pelos CIs evidenciam que a comunicação estratégica não apenas documenta o processo inovador, mas participa de sua construção.

Capítulo VI – Análise comparativa da Comunicação nos Centros de Inovação de Portugal e do Brasil

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma opinião pública vigilante, públicos cada vez mais exigentes e uma sociedade em constantes mudanças. (Kunsch, 2018, p. 22)

Nos capítulos IV e V foram realizadas análises que permitiram conhecer as realidades das equipes de comunicação dos CIs. Essas análises partiram do exame dos resultados visíveis nas três redes sociais pesquisadas, abordando as equipes responsáveis pelo planejamento, análise e produção de conteúdos nas redes sociais digitais. No presente capítulo, serão analisadas as semelhanças e diferenças na comunicação organizacional dos Centros de Inovação pesquisados.

Os dados coletados no levantamento das redes sociais e nos momentos de observação participante junto às equipes de cada CI foram apresentados e analisados nos capítulos IV e V, sob a ótica da análise de dados proposta por Kozinets (2019) e da análise de conteúdo de Bardin (2016). O quadro 49 apresenta dados relacionados à atividade comunicativa nos Centros de Inovação, que já foram analisados no Capítulo IV, mas que aqui têm a função de estabelecer um comparativo entre essas informações.

Para realizar uma análise comparativa, conforme o objetivo deste capítulo, é necessária similaridade entre os objetos pesquisados, evitando o favorecimento de uma das partes. Para identificar semelhanças e diferenças na comunicação da inovação nos ambientes digitais, considerando as realidades portuguesa e brasileira, recorreu-se ao método comparativo. Segundo Freitas e Bizzaro Neto (2016, p.105), esse método permite "comparar sem perder de vista a complexidade dos casos e as implicações teóricas dos achados".

O método comparativo possibilita a investigação e a explicação de características por meio do exame sistemático de suas semelhanças e distinções. Este procedimento metodológico fundamenta-se na análise dos dados, reconhecendo padrões recorrentes, como sustenta Ragin (2014) em sua abordagem sobre estudos comparativos.

O quadro 48 apresenta as categorias utilizadas para a análise comparativa, fundamentadas na análise de conteúdo categorial que emergiu do conjunto de dados coletados em consonância com os objetivos deste estudo.

Quadro 48

Categorias para análise comparativa

Categoria para análise	Dimensão de análise
Planejamento da comunicação	Públicos de interesse Objetivos da comunicação Alinhamento com atores
Aspectos Culturais e de Intensidade na Comunicação	Frequência de publicação Tipo de conteúdo Idioma e referências culturais Formato da mensagem Capacidade de gerar inovação
Comunidades de inovação	Interação Cocriação Conteúdo gerado pelo usuário
Equipes de comunicação dos Centros de inovação	Evidência de política de comunicação Responsáveis por publicar nas redes sociais digitais Nível organizacional de quem publica Quem solicita as publicações
Comunicação que impulsiona a inovação.	Disseminação de conhecimento Promoção de eventos de inovação Conexão entre atores do ecossistema Evidências de novas inovações

Nota. Elaboração da autora, 2025.

A análise comparativa neste capítulo inicia pela atividade comunicativa, conforme o quadro 49, no qual são comparados os dados referentes às redes sociais digitais dos CIs pesquisados.

A plataforma em que os CI possuem mais seguidores é o LinkedIn, caracterizada por ser voltada aos contatos profissionais. No UPTEC, o Facebook ocupa o segundo lugar, refletindo a preferência por esta rede em Portugal, conforme o Relatório Datareportal (2025). Na ACATE, a segunda plataforma com mais seguidores é o Instagram, o que está alinhado ao mesmo relatório, que apresenta a preferência dos brasileiros por esta rede.

Ainda no Instagram, a ACATE registrou uma média de 27 publicações ao mês, representando a maior média de publicações realizadas entre todas as plataformas analisadas. No Facebook, a ACATE apresenta uma média de 7 publicações por mês durante o ano de 2023, sendo que no levantamento foram observados 3 meses — setembro, outubro e dezembro — sem nenhuma publicação.

A média geral de publicações — 36 publicações por mês no UPTEC e 51 publicações por mês na ACATE — demonstra a efetividade das equipes em manter as redes sociais digitais com constante atividade comunicativa.

Quadro 49

Comparação da atividade comunicativa nos dois CIs

Dimensão de Análise	UPTEC-Portugal	ACATE- Brasil
Redes pesquisadas	Facebook, Instagram e LinkedIn	Facebook, Instagram e LinkedIn
Seguidores no Facebook	13.000	11.000
Seguidores no Instagram	3.717	36.200
Número de seguidores LinkedIn	16.398	52.000
Número total no período pesquisado	436	619
Média publicação mensal no Instagram	10,23	27
Média publicação mensal no Facebook	13	7
Média publicação mensal LinkedIn	13,33	18,16

Nota. Elaboração da autora, 2025.

As temáticas identificadas nas redes sociais dos CIs apresentam semelhanças nas seguintes categorias: inovação e empreendedorismo, eventos e programas, financiamento e investimento, educação e capacitação, reconhecimento e premiações, sustentabilidade e internacionalização. Contudo, a ACATE, o levantamento das publicações nas redes sociais apresentou as categorias de desenvolvimento de negócios e gestão e a categoria institucional, que se refere à comunicação de missão e valores do CI. Essas duas categorias não apareceram no levantamento da UPTEC, conforme o quadro 50.

Quadro 50

Comparação das temáticas identificadas.

Categoria temática	UPTEC	ACATE
Inovação e empreendedorismo	Empreendedorismo e <i>Startups</i> Histórias de Empreendedores Programas de Aceleração Inovação e Tecnologia Tendências Tecnológicas Projetos Inovadores Ecossistema Empreendedor Apoio a Startups Casos de Sucesso de Startups	Startups (desenvolvimento, desafios, soluções) Novas tecnologias (IA etc.) Transformação digital Programas de inovação aberta Soluções inovadoras Desenvolvimento de produtos
Eventos e Programas	Eventos e Programas Divulgação de Eventos/Programas Nomes de Programas Específicos	Divulgação de eventos Programas específicos Chamadas para desafios e programas
Comunidade e Ecossistema	Colaborações Institucionais/Empresariais Comunidade e Ecossistema Comunicação com a Comunidade Eventos de <i>Networking</i>	Empresas associadas Fortalecimento do ecossistema Parcerias Networking e conexões
Financiamento e Investimento	Financiamento e Investimento	Programas de apoio financeiro Acesso a crédito e linhas de fomento Fundos de investimento
Educação e Capacitação	Oportunidades de Carreira/Recrutamento Talento e Capacitação	Cursos, <i>workshops</i> e treinamentos Eventos de formação e educação
Reconhecimento e Premiações	Prêmios e Distinções Reconhecimento e Conquistas Institucionais Destques na Mídia	Premiações recebidas ou promovidas Certificações
Sustentabilidade	Projetos de Sustentabilidade	Práticas de ESG
Internacionalização	Internacionalização	Expansão de empresas para mercados internacionais Parcerias e missões internacionais
Desenvolvimento de Negócios e Gestão	Não encontrado	Gestão empresarial Crescimento e escalabilidade Estratégias de vendas e marketing
Institucional	Não encontrado	Missão, visão e valores

Nota. Elaboração da autora, 2025.

Outra diferença percebida na análise conteúdo temática diz respeito à categoria comunidade e ecossistema, que na UPTEC está na terceira colocação, já na ACATE está na quarta colocação. Outra categoria com diferença de colocação é no UPTEC a categoria sustentabilidade e impacto social está na sétima colocação e na ACATE, está na oitava colocação. Para a análise das categorias temáticas, foi realizada uma análise baseada no conteúdo manifestado nas próprias publicações, neste sentido as diferenças apontadas podem ser contempladas transversalmente.

As próximas seções apresentam as comparações segundo as categorias que emergiram na análise de conteúdo categorial, conforme detalhado no Capítulo III. Assim, serão apresentadas as seguintes categorias comparativas entre os dois CIs: 1) Planejamento da comunicação; 2) Comunidades de inovação; 3) Aspectos culturais e de intensidade na comunicação; 4) Equipes de comunicação dos Centros de Inovação; e 5) Comunicação que impulsiona a inovação.

6.1. Intenções no Planejamento da Comunicação nas redes sociais digitais

Quando publicam nas redes sociais, os CIs têm intenções, objetivos e alinhamentos. No quadro 49 é possível comparar os CIs com base nas análises realizadas no levantamento das publicações das redes sociais e durante os momentos de observação participante, as análises comparativas identificam os públicos, objetivos e relações com os atores dos ecossistemas. Ao iniciar pela identificação dos públicos de interesse (*startups*, investidores, estudantes, poder público, comunidade), foram analisados o conteúdo, *hashtags*, menções e interações para inferir o público de interesse.

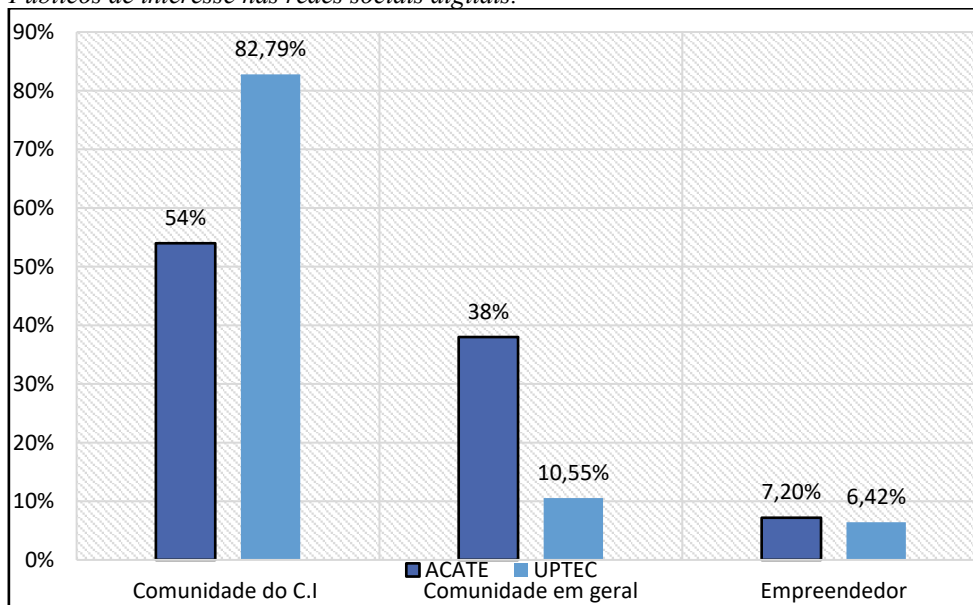
A primeira comparação realizada, apresenta resultados idênticos nos três primeiros públicos identificados (comunidade ACATE/ UPTEC, comunidade em geral e empreendedores), conforme gráfico 6.

Além deles as redes sociais digitais dos CIs, observou-se ainda presença de outros públicos, na ACATE consta em seus públicos de interesse: estudantes (0,48%) e investidores (0,16%) e no UPTEC por sua vez tem o público comunidade científica (0,22%).

Os números resultantes dos levantamentos serão tratados como percentuais para que se mantenha a equidade entre os dois Centros de Inovação, uma vez que estão sendo analisados 436 publicações do UPTEC e 619 publicações da ACATE.

Gráfico 6

Públicos de interesse nas redes sociais digitais.



Nota. Elaboração da autora, 2025.


Os profissionais dos CIs concordam com os resultados obtidos quanto aos públicos e, dessa forma, validam os dados do levantamento nas redes sociais.

A Profissional_1 UPTEC deixa claro que o público das redes sociais é interno e externo: "Quando publicamos nas redes, o público-alvo será a comunidade interna ou a comunidade externa: potenciais empreendimentos a incubar, potenciais investidores, potenciais parcerias." O Profissional_3 UPTEC complementa que ao considerar os públicos, também levam em consideração os públicos característicos de cada rede social. "Quando se usa uma linguagem menos formal no Instagram e quando é publicado o mesmo conteúdo no LinkedIn, a linguagem é mais profissional".

No quadro 51, é apresentado um exemplo de publicação cujo público de interesse é a comunidade UPTEC, no caso a comunidade interna, publicada na rede social LinkedIn. Esta publicação foi classificada como público da comunidade do UPTEC, pois apresenta uma oportunidade para as *startups* incubadas, além de divulgar hora e local da sessão de lançamento, que permitirá a conexão com outros atores do ecossistema da inovação, como atores institucionais e atores do conhecimento.

Quadro 51

Publicação com o público comunidade UPTEC

	<p>✍️ Com o objetivo de criar condições favoráveis à validação de novas soluções digitais em saúde, a UPTEC integra o consórcio do projeto INNOV4LIFE, um ecossistema colaborativo com um financiamento de 1,5 milhões de euros.</p> <p>📌 A UPTEC é um dos membros deste consórcio, liderado pela Universidade do Porto através do Porto4Ageing. O consórcio inclui ainda o Serviço Galego de Saúde, a Universidade de Santiago de Compostela, a Axencia Galega de Coñecemento en Saúde, a AFAGA Alzheimer e a Santa Casa da Misericórdia Riba de Ave - Hospital Narciso Ferreira.</p> <p>! A sessão de lançamento do projeto está agendada para segunda-feira, 27 de novembro, no Salão Nobre da Reitoria da Universidade do Porto, entre as 10h30 e as 17 horas.</p> <p>hashtag#saúde hashtag#health hashtag#medtech hashtag#digitalhealth</p>
---	---

Nota. Elaboração da autora, com captura da tela em 12/03/2024 na rede social digital *LinkedIn* do UPTEC.

Na ACATE os profissionais entendem que comunicam para o fortalecimento da associação, assim como o UPTEC, tem na sua própria comunidades seu principal público de interesse. A Profissional_5ACATE ressalta a presença da comunidade ACATE e a comunidade em geral:

A gente tenta traçar um perfil de quem procura nossa comunidade. É desde uma criança que gosta de robótica até um senhor que se interessa por tecnologia. No marketing, geralmente, lidamos com duas personas às quais entregamos valores. Uma é uma *startup* persona: um jovem que teve uma ideia e quer ajuda para começar e tirar projetos do papel. Outro é um CEO, na faixa de 40 a 60 anos, de uma grande empresa que está tentando acompanhar o crescimento do mercado e entende que a inovação é uma vantagem competitiva. Mas, querendo ou não, por ser um terceiro setor, nosso público é qualquer pessoa, porque entregamos valor para a sociedade como um todo. Temos programas de promoção de talentos e diversas iniciativas diferentes para todos os perfis. Então, essa é uma grande dificuldade de comunicação. (Profissional_5ACATE)

O posicionamento da Profissional_5ACATE se alinha com a utilização estratégica das redes sociais mencionado por Karhawi e Terra (2021) que entendem que as redes sociais digitais não são simples canais de transmissão de dados e precisam ser consideradas a partir de uma visão estratégica.

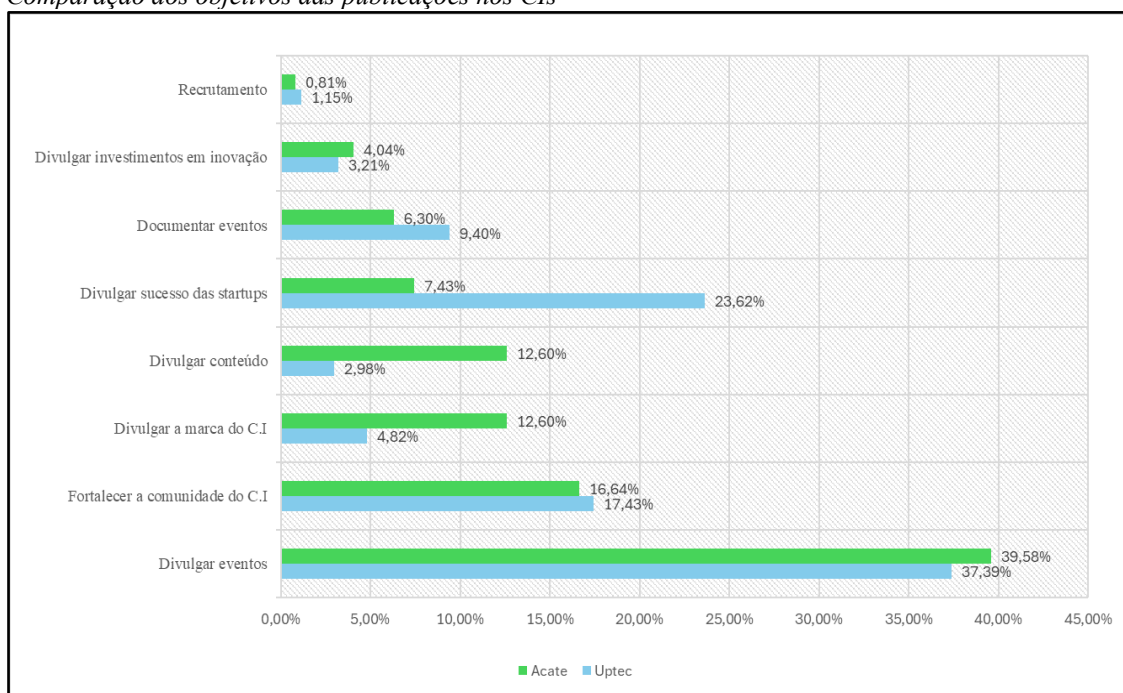
Os ambientes de inovação são ricos em interação, que ocorre de modo formal e informalmente. Ao se reunirem os atores de inovação realizam trocas e *networkings* que são essenciais aos resultados da inovação. Os CIs, ao reunir esses atores virtual ou presencialmente, precisam desenvolver, durante a gestão da comunicação organizacional, uma série de ações, tais como: alinhar a identidade organizacional; estabelecer objetivos claros; identificar formatos e conteúdos apropriados ao público de interesse pretendido; além de definir indicadores e parâmetros avaliativos para mensuração de resultados.

Com relação aos objetivos das publicações, buscou-se compreender o propósito do CI ao fazer as publicações, tais como: atrair investimentos divulgar eventos; promover *networking*; recrutar talentos e outros que surgiram durante o levantamento, como fortalecer a marca e divulgar conteúdo. Em cada publicação nas redes sociais dos CIs ACATE e UPTEC, analisou-se se o texto apresentava chamadas para ação e se estabelecia alguma relação com algum estímulo de inovação.

Com relação aos objetivos, destaca-se a divulgação de eventos, amplamente realizada nas redes sociais dos dois Centros, demonstrando uma semelhança significativa entre as estratégias comunicativas adotadas, conforme gráfico 7.

Gráfico 7

Comparação dos objetivos das publicações nos CIs



Nota. Elaboração da autora, 2025.

O gráfico 7 apresenta semelhanças entre a comunicação nas redes sociais dos Centros de Inovação no que se refere ao fortalecimento de suas respectivas comunidades. Esse aspecto

reflete o papel fundamental desses centros que, conforme destacam Abdala et al. (2016), atuam no fomento ao desenvolvimento regional, promovendo tanto a cultura quanto a conexão com a inovação em seus territórios de atuação.

O UPTEC demonstra maior foco na divulgação dos sucessos das *startups*, com 23,62% das publicações voltadas para este objetivo, enquanto a ACATE distribui suas publicações entre divulgação de conteúdo e fortalecimento da marca institucional, com 12,6% das publicações para cada um desses objetivos.

Diante disso, observa-se que a ACATE apresenta maior diversidade de objetivos ao publicar, enquanto o UPTEC concentra seus esforços em eventos e compartilhamento de sucessos.

Outra análise possível diz respeito ao público de interesse apontado como mais incidente nas publicações: a Comunidade do CI. Portanto, buscou-se conhecer quais são os objetivos das

Figura 45

Comparação do público de interesse com os objetivos das publicações



Nota. Elaboração própria, 2025

A figura 45 apresenta o público comunidade do CI com os objetivos que foram identificados no levantamento dos dados arquivais. É possível observar que, entre as três primeiras colocações, os dois CIs têm os objetivos de divulgar eventos e fortalecer a comunidade de seu respectivo centro.

A profissional_1 UPTEC, menciona que os propósitos das publicações variam conforme o público de interesse, destacando o objetivo da divulgação dos eventos:

Podemos comunicar mais como sendo estratégico, ou seja, nós vamos organizar este evento, nós vamos estar presentes neste evento, que às vezes isso também acontece. Isso sim, dependendo do tema, pode ser de uma forma mais estratégica, porque nós

queremos nos posicionar como uma entidade que dinamiza eventos com aquele parceiro ou dinamiza eventos dessa área. (Profissional_1UPTEC)

Já na ACATE, a Profissional_2ACATE destaca que as publicações têm como objetivo divulgar eventos e programas realizados pela ACATE, como o *Fintech Trends*⁶⁴, *Energy Show*⁶⁵ e outros eventos das verticais de negócios. Em conjunto com o Profissional_6 ACATE, ela coordena os eventos do CI. Ele destaca a importância da definição de objetivos e públicos de interesse no início do processo: “Toda vez que a gente cria o *briefing* de eventos, a gente também já monta a estratégia de divulgação desses eventos, que são peças de lançamento que vão para as redes sociais, tanto o Instagram quanto o LinkedIn.”

A Profissional_3ACATE ressalta que, através das redes sociais, a comunidade ACATE fica sabendo o que acontece, como eventos e conquistas. Há um esforço para criar conteúdos educativos e informativos, que representam 12,6% das publicações. A Profissional_3ACATE destaca que são publicações explicando conceitos como inovação aberta, incubação e outros temas relevantes tanto para a comunidade ACATE quanto para a comunidade em geral.

Os profissionais entrevistados na ACATE também ressaltam a intenção de uso estratégico da comunicação nas redes sociais.

Quadro 52

Objetivos de publicação nas redes sociais digitais

UPTEC	ACATE
Atrair investidores, parceiros e interessados em participar do ecossistema	Divulgar os eventos do CI para atrair o público
Dar visibilidade às empresas incubadas	Criar conexões com o ecossistema
Atrair novas pessoas para o ecossistema	Atrair novos associados

Nota. Elaboração da autora, 2025.

Os resultados do quadro 52 e da figura 45 são complementares e permitem conhecer as intenções dos profissionais baseado em seus alinhamentos antes da publicação nas redes sociais, bem como visualizar a publicação pronta com seus objetivos claros.

⁶⁴ *Fintech Trends*: evento promovido pela ACATE que reúne *fintechs*, empresários, decisores do meio financeiro e órgãos reguladores para discussão do cenário político e econômico, suas implicações para o setor, novos mercados e tecnologias emergentes.

⁶⁵ *Energy Show*: evento anual organizado pela ACATE, focado em inovação e tecnologia no setor de energia.

Observou-se no levantamento nas redes sociais que os dois CIs mantêm publicações que atendem aos anseios dos públicos de interesse. Na observação de reuniões de pauta e nas conversas com os profissionais, foram reforçadas as intenções de atender às demandas dos públicos de interesse, fortalecendo suas marcas, promovendo as empresas e o próprio ecossistema. Esse processo resulta no fortalecimento das comunidades e na promoção da própria inovação.

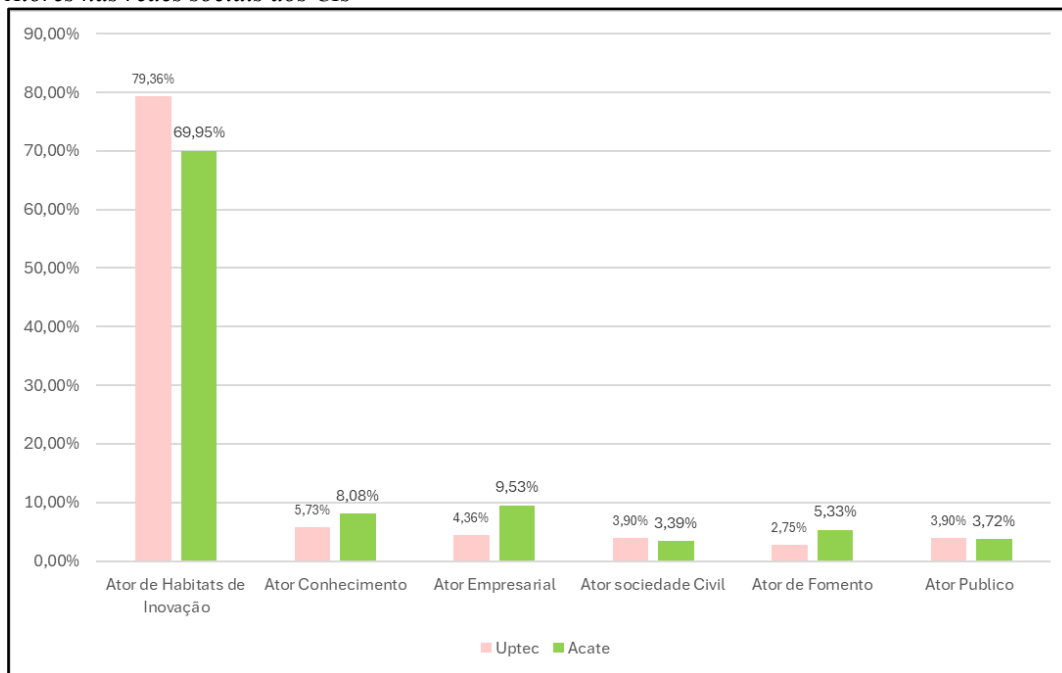
As publicações nas redes sociais dos Centros de Inovação evidenciam o alinhamento que têm com os interesses e necessidades de diferentes atores dos ecossistemas de inovação. No que diz respeito aos atores das redes sociais, considera-se o entendimento de Recuero (2009), que reconhece a representação de ator na interação social como um elemento fundamental das redes sociais. Complementarmente, adota-se o entendimento de atores do ecossistema de inovação proposto por Teixeira et al. (2016), que consideram os atores: conhecimento, público, empresarial, habitats de inovação, fomento, institucional⁶⁶ e sociedade civil. Para Munroe e Westwind (2009), esses atores podem ser empresas, colaboradores, estudantes, admiradores e empresários que sejam capazes de promover a cultura de inovação.

No levantamento de dados arquivais das redes sociais, foi considerado apenas o ator mais relevante identificado em cada publicação. Quando um indicador se repetiu em múltiplas categorias, essa recorrência foi utilizada para aumentar a certeza de sua classificação. Dessa forma, identificou-se nas publicações dos CIs o alinhamento com os interesses dos diferentes atores por meio da análise de conteúdo dessas publicações, conforme demonstrado no gráfico 8.

⁶⁶ Nesta análise este ator foi acumulado ao ator público.

Gráfico 8

Atores nas redes sociais dos CIs



Nota. Elaboração da autora, 2025.

O ator predominante nos dois Centros de Inovação é o de habitats de inovação, com o UPTEC representando 79,36% e a ACATE 69,95% das publicações analisadas. Nessas publicações foram consideradas como evidências as publicações que promovem eventos, ações de motivação e conhecimentos voltados ao desenvolvimento estratégico de pessoas e da inovação.

Com relação ao ator empresarial, a ACATE (9,53%) apresenta mais que o dobro da representação do UPTEC (4,36%) nesta categoria. Esse dado sugere um foco maior no ator empresarial, caracterizado por organizações que conseguem articular a visão técnica com a visão de negócios para implementar inovações no mercado.

Os demais atores representam percentuais menores, contudo são atores relevantes, como o ator de fomento e o ator público, que incorporou o ator institucional nesta análise. Os profissionais do UPTEC mencionaram que publicam nas redes sociais conteúdos direcionados para diferentes atores do ecossistema de inovação. Para os atores empresarial e habitats de inovação, são divulgadas ações das empresas incubadas, como premiações, lançamentos de produtos ou parcerias conquistadas.

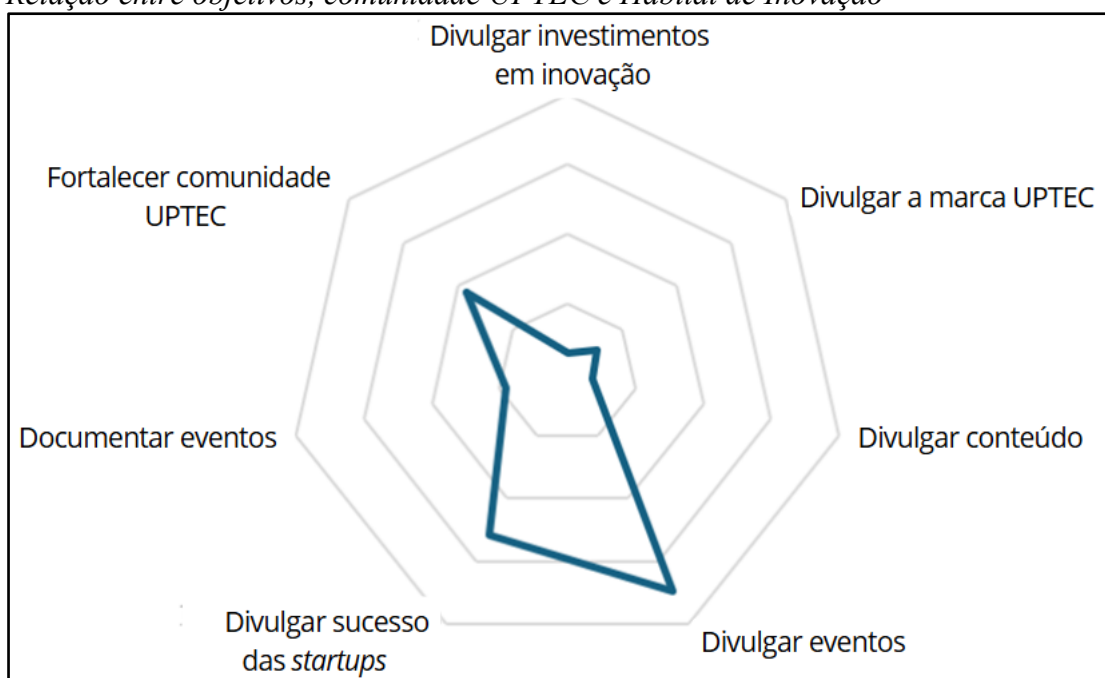
Para o ator conhecimento, que representou 5,73% das publicações, são divulgados editais específicos às áreas de saúde ou computação, bem como eventos e palestras que podem

interessar a esse setor. Quanto ao ator fomento, são direcionadas publicações sobre *startups* que podem ser interessantes para investidores, apresentando soluções inovadoras em tecnologia e sustentabilidade.

Os entrevistados destacaram que a forma de comunicação varia conforme o público de interesse e a rede social utilizada. Além disso, há uma preocupação em adaptar o tom e o formato das publicações para cada rede social e público (Profissional_1UPTEC, Profissional_2UPTEC, Profissional_3UPTEC).

Gráfico 9

Relação entre objetivos, comunidade UPTEC e Habitat de Inovação



Nota. Elaboração da autora, 2025

No gráfico 9, é possível identificar quais são os objetivos das publicações direcionadas ao público de interesse denominado Comunidade ACATE, as quais se alinham ao ator habitat de inovação.

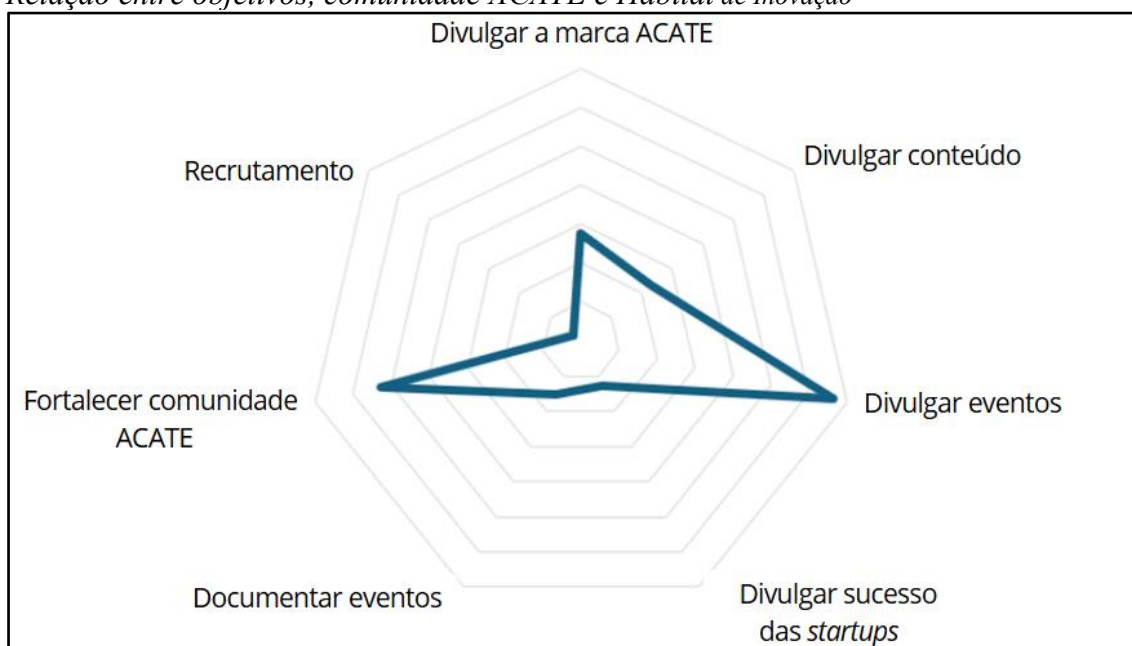
A comparação entre os gráficos 9 e 10 demonstra o alinhamento das publicações voltadas ao ator habitat de inovação em relação aos objetivos comunicacionais estabelecidos. Observou-se uma distribuição diversificada nos dois Centros de Inovação analisados, revelando estratégias comunicacionais distintas.

Nas publicações direcionadas ao público de interesse Comunidade UPTEC, destacam-se três objetivos principais: divulgar eventos, divulgar o sucesso das *startups* e fortalecer a comunidade UPTEC.

Por sua vez, nas publicações da ACATE, identificaram-se três objetivos centrais: divulgar eventos, fortalecer a marca ACATE e promover o engajamento da comunidade. Essa distribuição evidencia estratégias comunicacionais com pontos de convergência, porém com enfoques e prioridades distintas entre os dois Centros de Inovação analisados.

Gráfico 10

Relação entre objetivos, comunidade ACATE e Habitat de Inovação



Nota. Elaboração da autora, 2025.

No CI ACATE, os profissionais reconhecem o alinhamento com diversos atores nas redes sociais, incluindo a Secretaria de Inovação de Santa Catarina e a Prefeitura de Florianópolis, como é caso da divulgação em eventos como o Floripa mais *tech*. No ator conhecimento, estão a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), em publicações que buscam bolsas e novos talentos. A divulgação de eventos está alinhada ao público da comunidade ACATE, aos atores habitats de inovação e ao ator empresarial, principalmente na divulgação de Jornada de *Startups* e *Link Lab*. O ator de fomento é representado pela divulgação de conteúdos voltados para investidores em alguns programas e eventos. A sociedade civil é vista como espectadora e potencial colaboradora. (Profissional_1ACATE, Profissional_2ACATE, Profissional_5ACATE e Profissional_6ACATE)

Quadro 53*Comparativo nas intenções do Planejamento da Comunicação dos CIs*

Dimensão de análise	UPTEC-Portugal	ACATE- Brasil
Público de interesse, conforme a observação redes sociais	Comunidade ACATE Comunidade em Geral Empreendedores Comunidade Científica	Comunidade UPTEC Comunidade em geral Empreendedores Estudantes Investidores
Público de interesse, conforme a observação das equipas	Comunidade interna Comunidade externa	Comunidade de associados da ACATE Comunidade em geral
Objetivos da comunicação, conforme a observação Redes Sociais	1. Divulgar eventos 2. Divulgar sucesso das <i>startups</i> 3. Fortalecer a comunidade UPTEC 4. Documentar eventos 5. Divulgar a marca UPTEC 6. Divulgar conteúdo	1. Divulgar eventos 2. Fortalecer a comunidade ACATE 3. Divulgar a marca ACATE 4. Divulgar sucesso das <i>startups</i> 5. Documentar eventos 6. Divulgar conteúdo
Objetivos da comunicação, conforme a observação das equipas	Divulgação estratégica dos eventos e atividades do ecossistema	Criar conexões estratégicas, através de eventos e associados, conquistas de associados, e iniciativas estratégicas.
Alinhamento com atores, conforme a observação das redes sociais	1. Ator de Habitats de Inovação 2. Ator Conhecimento 3. Ator Empresarial 4. Ator sociedade Civil 5. Ator de Fomento 6. Ator Público e institucional	1. Ator Habitats de Inovação 2. Ator Empresarial 3. Ator conhecimento 4. Ator de Fomento 5. Ator Público 6. Ator Sociedade Civil
Alinhamento com atores, conforme a observação das equipas	Governos, universidades, investidores e <i>startups</i> encubadas.	Governo, academia, sociedade civil, <i>startups</i> e empresas associadas.

Nota. Elaboração própria, 2025

O quadro 53 apresenta uma análise comparativa das estratégias comunicacionais entre UPTEC e ACATE, revelando convergências e diferenças significativas em cinco dimensões de análise.

A ACATE adota uma estratégia mais abrangente, incluindo explicitamente estudantes e investidores como públicos estratégicos, ao passo que o UPTEC direciona seu foco para a

comunidade científica. Essa diferença reflete características específicas do ecossistema brasileiro, no qual a articulação universidade-mercado assume papel central.

Os CIs pesquisados priorizam a divulgação de eventos e o fortalecimento de suas comunidades. Entretanto, o UPTEC apresenta maior diversidade de objetivos, incluindo a divulgação de conteúdo, enquanto a ACATE concentra-se em quatro objetivos principais, com ênfase na documentação de eventos.

Os CIs identificam os mesmos tipos de atores no ecossistema (Habitats de Inovação, Conhecimento, Empresarial, Fomento, Público/Sociedade Civil), demonstrando compreensão sistêmica similar dos *stakeholders* envolvidos na dinâmica da inovação.

Os resultados desta categorização evidenciam que UPTEC e ACATE possuem estratégias comunicacionais convergentes nas redes sociais digitais em aspectos fundamentais do ecossistema de inovação. Os CIs demonstram entendimento sistêmico dos *stakeholders* envolvidos, priorizando o fortalecimento de suas comunidades e a divulgação estratégica de eventos como pilares centrais de suas práticas comunicativas. As diferenças identificadas – como o foco do UPTEC na divulgação de sucessos das *startups* versus a maior diversidade de objetivos da ACATE – refletem escolhas estratégicas distintas que caracterizam seus respectivos contextos de atuação.

6.2. Comunidades de Inovação nas redes sociais digitais

Ao iniciar esta seção, convém retomar o conceito de comunidade de inovação, entendida como o conjunto de organizações e pessoas que interagem no mundo empresarial, gerando inovação e garantindo a manutenção do próprio ecossistema. Assim, um CI caracteriza-se como um ambiente comunitário, presencial ou digital, que oferece suporte temporário a empreendedores em desenvolvimento, *startups* emergentes ou projetos desenvolvidos por empresas já estabelecidas no mercado. Tais ambientes funcionam como núcleos de concentração do conhecimento, orientados para a promoção da cultura inovadora e do espírito empreendedor (Abdala et al., 2016).

Nos ambientes digitais, as comunidades incorporam novas possibilidades, conforme o entendimento de Recuero (2009), a comunidade virtual constitui um conjunto de atores e suas conexões, que criam um senso de pertencimento por meio de interações sociais em um espaço definido.

Na seção anterior, observou-se a presença massiva do público de interesse comunidade UPTEC e comunidade ACATE. Nesta seção, busca-se identificar, nos dados coletados — dados arquivais, dados adquiridos e notas da pesquisadora — evidências que caracterizam a interação nas redes sociais digitais dessas dos CIs que sejam capazes de reunir e impulsionar estas comunidades.

Considerando a categoria Comunidades de Inovação, serão analisados os indicadores relacionados à interação, à cocriação e aos conteúdos gerados pelos usuários nos CIs.

Para observar a interação, foram consideradas as reações, os comentários e os compartilhamentos, a partir do entendimento de Peters et al. (2013), que identificam essas como as principais funcionalidades das redes sociais digitais para mensurar o engajamento dos usuários.

Na análise do UPTEC, foram catalogadas 436 publicações com 9.687 reações, que se dividem em curtidas, compartilhamentos e comentários, apresentando uma média de 22,21 reações para cada publicação do CI.

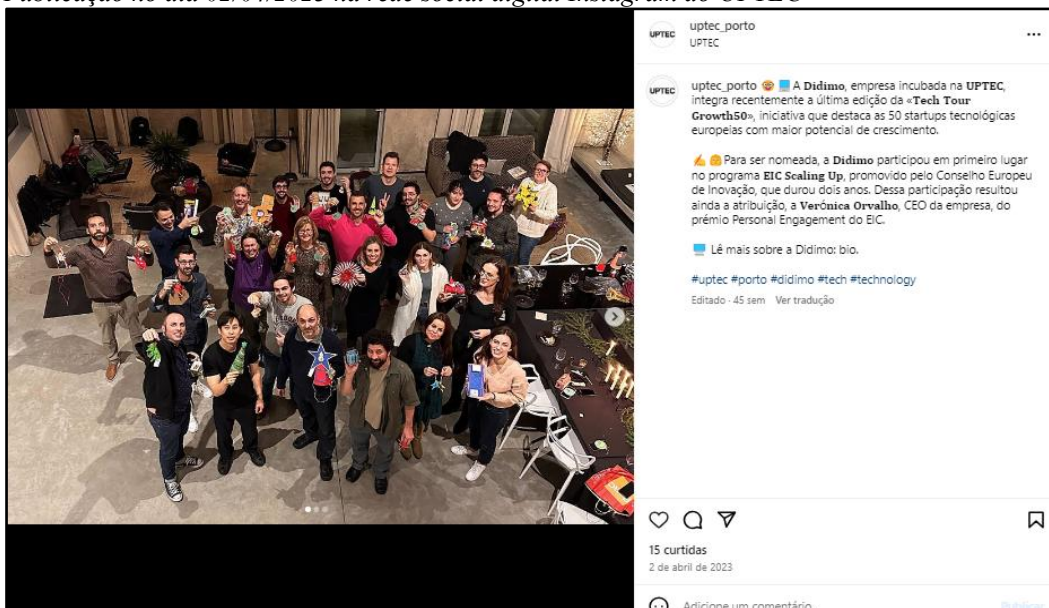
Na ACATE, foram catalogadas 619 publicações, tendo sido identificadas 46546 reações, o que resulta em uma média de 75,19 reações por publicação.

Conforme relatam a Profissional_1UPTEC e Profissional_1ACATE, todo engajamento obtido nas redes sociais digitais é orgânico, não são utilizados investimentos publicitários, o que representa maior responsabilidade das equipes em publicar conteúdos que interessem e engajem a comunidade.

Essas reações também se dividem em curtidas, compartilhamentos e comentários, conforme exemplificado na figura 46, que apresenta uma publicação com reações positivas, totalizando 15 curtidas.

Figura 46

Publicação no dia 02/04/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, 2025 com captura da tela em 12/02/2024.

E na figura 47, observa-se uma publicação informativa com reações positivas que, contudo, não oferece espaço para contribuições dos usuários nem oportuniza a criação de conteúdo colaborativo, caracterizando-se predominantemente como interação informacional conforme a tipologia de Kozinets (2014).

A partir do levantamento realizado nas redes sociais digitais dos dois Centros de Inovação, verificou-se a predominância de reações e comentários positivos, evidenciando o caráter informacional das interações. A predominância sugere que os CIs priorizam a disseminação de informações em detrimento do estímulo à participação colaborativa dos usuários.

Figura 47

Publicação no dia 21/01/2023 na rede social digital Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/03/2024

Na perspectiva de Recuero (2012), as comunidades caracterizam-se a partir da interação e da criatividade dos indivíduos. Para observar a cocriação nas publicações dos Centros de Inovação pesquisados, verificou-se no levantamento se essas organizações buscam algum tipo de interação com os usuários que visualizam suas publicações.

Nesse sentido, foi possível perceber que as publicações dos CIs não adotam essa prática em seus textos. Contudo, no que se refere aos parceiros estratégicos, observou-se a prática de citar os parceiros por meio de menções @ (arroba). Essa estratégia pode levar ao compartilhamento da publicação em redes sociais de terceiros, mas não constitui cocriação propriamente dita. Uma prática comum para estimular a cocriação é inserir nas publicações perguntas fechadas ou abertas, bem como desafios que incentivem respostas dos usuários.

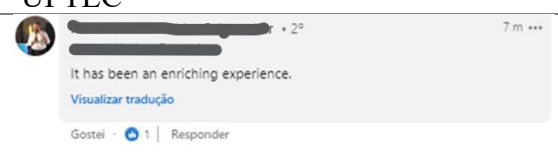
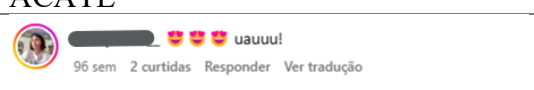

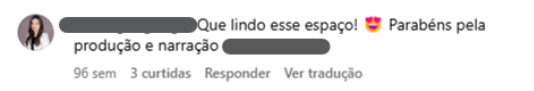

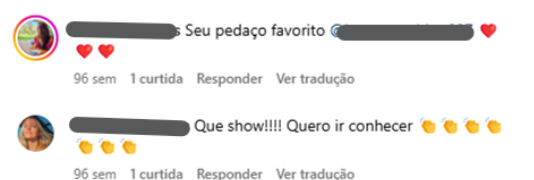
Tanto nas redes sociais digitais da ACATE quanto do UPTEC, as publicações caracterizam-se como informativas. Já quanto aos conteúdos gerados pelo usuário, adota-se a perspectiva de Montardo (2010), que os define como material criado e disponibilizado na internet por indivíduos não profissionais de mídia, motivados por expressão pessoal e conexão social.

A partir da análise dos comentários nas publicações das redes sociais dos Centros de Inovação, verificou-se que, acompanhando as reações positivas, os comentários também são predominantemente positivos. Esses comentários motivam a comunidade de inovação e valorizam o próprio ecossistema, caracterizando-se como uma forma básica de conteúdo gerado pelo usuário que, embora não apresente alta complexidade criativa, cumpre função importante no engajamento comunitário.

Entretanto, os comentários não se qualificam como capazes de gerar novas ideias ou soluções, limitando-se a reforçar a abordagem apresentada na publicação ou a parabenizar por algum evento ou sucesso, conforme identificado no quadro 54.

Quadro 54

Exemplos de comentários nas redes sociais digitais dos CIs

UPTEC	ACATE
	
	
	

Nota. Elaboração da autora, 2025

Para Saad Corrêa (2009), os conteúdos nas redes sociais digitais podem ser proprietários ou compartilhados. No levantamento realizado nas redes sociais, apurou-se que nas redes sociais digitais do UPTEC 13,76% das publicações, totalizando 60 publicações, são realizadas a partir do compartilhamento de conteúdos de parceiros como agências de notícias, jornais, universidades e órgãos do governo.

Assim, os conteúdos nas redes sociais do UPTEC são divididos entre proprietários e compartilhados. Segundo a Profissional_1UPTEC, quando é publicada alguma notícia em jornais, associações ou órgãos conceituados, estes conteúdos são republicados nas redes sociais do UPTEC para fortalecer a comunidade e promover a marca UPTEC.

Por outro lado, na ACATE, todo o conteúdo publicado nas redes sociais digitais é proprietário, representando exclusivamente a comunicação institucional. Quando perguntada à Profissional_3ACATE sobre o motivo de não realizarem compartilhamentos de parceiros, ela confirmou que esta não é uma prática adotada na ACATE.

Durante a coleta e análise dos dados, foram encontradas publicações com convites para assinatura de *newsletters* nos dois CIs, estratégia inicialmente observada na coleta de dados arquivais, conforme apresentado no quadro 55.

Quadro 55

Newsletters dos Centros de Inovação no LinkedIn

Newsletter UPTEC	Newsletter ACATE
 <p>Our monthly Newsletter 6.438 subscribers</p> <p>✓ Assinou</p> <p>Pedro Barbosa, cofundador e CEO da WisePirates</p> <p>Num oceano de incertezas, o digital é o porto mais seguro</p> <p>UPTEC UPTEC - Science and Technology Park of University of Porto 18.938 seguidores</p> <p>30 de abril de 2023</p> <p>6438 assinantes</p> <p>Periodicidade Mensal</p> <p>Através da Rede Social LinkedIn</p>	 <p>Newsletter ACATE 22.752 subscribers</p> <p>✓ Assinou</p> <p>Pela sexta vez consecutiva a ACATE está entre os melhores hubs do país no Startup Awards</p> <p>SC está nos principais prêmios de empreendedorismo e inovação</p> <p>ACATE ACATE - Associação Catarinense de Tecnologia 52.518 seguidores</p> <p>23 de outubro de 2023</p> <p>22752 assinantes</p> <p>Periodicidade Semanal</p> <p>Através da Rede Social LinkedIn</p>

Nota. Elaboração da autora, 2025

Ao buscar informações sobre o papel dos boletins de notícias observou-se que Centros de Inovação possuem um formulário nos *sites* institucionais que permite o cadastramento de *e-mail* para receber as *newsletters*, conforme quadro 56.

Quadro 56

Newsletters dos CIs no site.

Newsletter UPTEC	Newsletter ACATE
<p>Fique por dentro de tudo que acontece na UPTEC</p> <p><u>Assinar newsletter</u></p> <p>Política de proteção de dados</p>	 <p>NEWSLETTER</p> <p>Nome*</p> <p>Nome *</p> <p>Email*</p> <p>Email *</p> <p>Empresa*</p> <p>Empresa *</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Eu concordo em receber comunicações.</p> <p>Ao informar meus dados, estou ciente das diretrizes da Política de Privacidade.</p> <p>Assinar Newsletter</p> <p><small>Prometemos não utilizar suas informações de contato para enviar qualquer tipo de SPAM.</small></p>

Nota. Elaboração da autora, 2025

A partir da identificação das *newsletters* nas redes sociais digitais dos dois CIs, buscou-se compreender, junto aos profissionais das equipes pesquisadas, o papel dessa ferramenta na estratégia de comunicação organizacional.

No UPTEC, existem duas *newsletters* distintas: a primeira voltada para o público interno, com periodicidade semanal, e a segunda direcionada ao público externo, com periodicidade mensal. A newsletter interna inclui informações operacionais e práticas.

A Profissional_1UPTEC comenta que os eventos, reuniões e almoços de negócio são exclusivos para as *startups* incubadas e para as equipes internas. Nesse sentido, o Profissional_4UPTEC acrescenta:

Para a comunidade fechada temos uma *newsletter* que é semanal, pois tem informações que importam para quem está dentro da UPTEC, para quem está fora certas informações seriam desnecessárias, bem como podem ser estratégicas e um incentivo para quem está na nossa comunidade.

Os profissionais de comunicação do UPTEC enfatizam a relevância da *newsletter* como ferramenta estratégica para fortalecer a comunicação organizacional e promover o engajamento dos membros de sua comunidade.

A *newsletter* externa do UPTEC é aberta ao público e apresenta um resumo das notícias publicadas no *site* institucional, relacionadas a premiações, lançamentos de produtos, programas e eventos organizados ou apoiados pelo CI. Para o Profissional_4UPTEC, "a *newsletter* externa busca mostrar o que acontece dentro do UPTEC, o que as empresas fazem e os parceiros com quem trabalhamos, atraindo as pessoas para o nosso ecossistema". A Profissional_1UPTEC acrescenta que a newsletter promove institucionalmente o UPTEC e suas empresas no cenário externo.

Em seus dois formatos, as *newsletters* complementam-se e refletem a estratégia de comunicação do UPTEC, que busca atender às necessidades específicas de cada público.

Na ACATE, as *newsletters* são semanais e não possuem distinção entre os públicos, embora tenham conhecimento de quem são os associados. A Profissional_1ACATE explica:

Toda segunda-feira sai a nossa *newsletter* semanal. A gente tem uma base de associados, uma base de quem se inscreve para essa *newsletter*, e a base do LinkedIn, que a gente não consegue segmentar quem é associado ou não. Mas que é uma base

bem grande também, que a gente começou no passado e tem dado bastante engajamento.

Essa diferença de abordagem evidencia estratégias comunicacionais distintas em relação a utilização de *newsletters*: enquanto o UPTEC segmenta seus públicos de interesse, a ACATE adota uma comunicação unificada para todos os *stakeholders*.

Quadro 57

Quadro comparativo dos indicadores de comunidades de inovação.

Dimensão de Análise	UPTEC-Portugal	ACATE- Brasil
Interação conforme a observação nas redes sociais	Positiva com 9,687 reações	Positiva com 46,546 reações
Cocriação conforme a observação nas redes sociais	Publicação apenas informativa, sem espaço para contribuição dos seguidores, não fomenta cocriação	Publicação apenas informativa, sem espaço para contribuição dos seguidores, não fomenta cocriação
Conteúdos gerados pelo usuário	Reações e comentários positivos	Reações e comentários positivos
Republicação e compartilhamento de conteúdo de outros portais	Sim com 60 publicações no ano de 2023	Não
<i>Newsletter</i>	Com periodicidade semanal e mensal, voltada ao público interno e externo	Com periodicidade semanal, voltada ao público interno

Nota. Elaboração da autora, 2025

Ao analisar o quadro 57, é preciso relacionar o entendimento de comunidades. Vale lembrar que a comunidade de inovação se reúne com propósito comum, conforme propôs Muroe (2016) ao caracterizar as comunidades. Contudo, as redes sociais, por meio de reações, interação e cocriação, não conseguem contribuir efetivamente para a inovação aberta.

Retomando Rheingold (1993) e os aspectos que caracterizam a comunidade virtual, é possível afirmar que, dentre os diversos canais utilizados por essas comunidades, as redes sociais digitais possuem papel complementar na comunicação.

A análise das comunidades de inovação nas redes sociais digitais do UPTEC e da ACATE revela um panorama caracterizado por interações predominantemente informacionais e unidirecionais. Embora ambos os Centros de Inovação mantenham presença ativa nas plataformas digitais e obtenham engajamento positivo de suas comunidades, as estratégias comunicacionais limitam-se essencialmente à disseminação de informações institucionais, não explorando plenamente o potencial colaborativo inerente às redes sociais.

A ausência de práticas efetivas de cocriação e a natureza meramente reativa dos conteúdos gerados pelos usuários evidenciam que, apesar da denominação de "comunidades de inovação", as redes sociais digitais desses CIs funcionam mais como canais de comunicação

corporativa do que como espaços genuínos de construção colaborativa do conhecimento. Essa constatação sugere que, embora as redes sociais digitais sirvam como instrumentos importantes para o fortalecimento da marca institucional e para a manutenção do vínculo com os *stakeholders*, não apresentam possibilidades de colaboração diante da inovação aberta em suas comunidades.

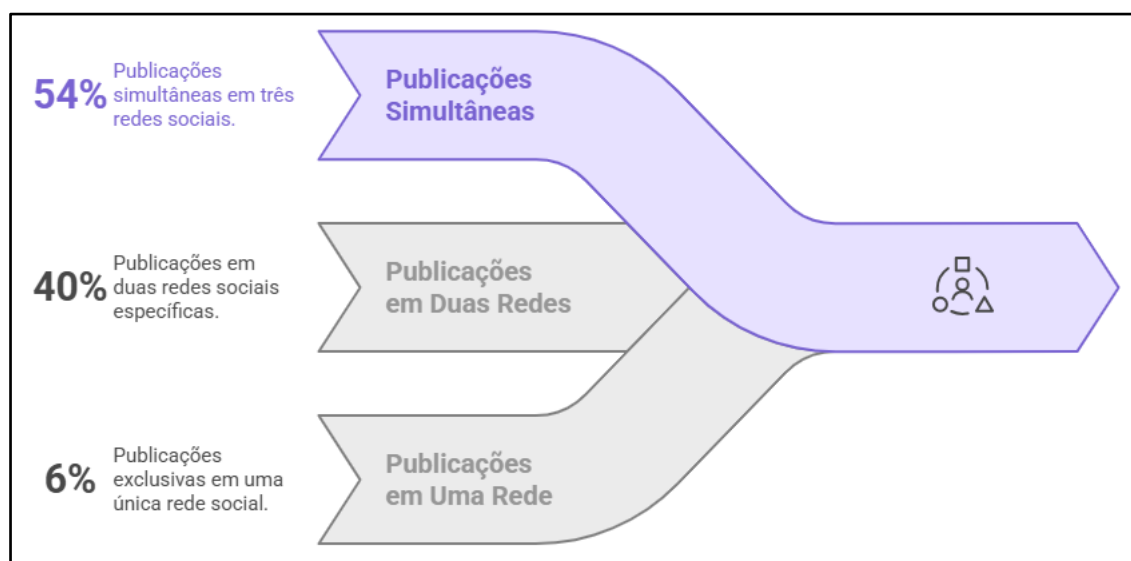
6.3. Aspectos Culturais nas Redes Sociais Digitais

Nessa categoria, serão analisados aspectos relacionados à cultura comunicacional e à intensidade das publicações nas redes sociais digitais dos Centros de Inovação pesquisados. A análise será realizada a partir de indicadores específicos, tais como: frequência, menções, tipo de conteúdo, *hashtags*, *emojis* e formato textual das publicações.

Inicialmente, será apresentado o levantamento e a análise do indicador frequência de publicações, que buscou identificar o número de publicações que se repetem em determinado período, quantificando-as e identificando a semelhança de seu conteúdo nas três redes sociais digitais analisadas.

Com uma média de 36 publicações por mês, o UPTEC normalmente publica em mais de uma rede social digital simultaneamente. Das 436 publicações analisadas, 236 (54%) foram identificadas como simultâneas nas três redes sociais digitais pesquisadas, conforme apresenta a figura 48.

Figura 48
Frequência de publicações no UPTEC



Nota. Elaboração da autora, 2025

Diante das 200 publicações que restaram, 177 foram realizadas em duas redes sociais, distribuídas da seguinte forma: Facebook e Instagram (80 publicações), Facebook e LinkedIn (76 publicações) e Instagram e LinkedIn (21 publicações). As demais 23 publicações foram realizadas somente em uma das redes sociais digitais. As redes Facebook e Instagram apresentam facilidades de compartilhamento entre elas, pois ambas pertencem à *Meta Platforms, Inc.*

Das 413 publicações realizadas em três ou duas redes sociais digitais, 175 (55,7%) possuem conteúdo idêntico e 139 (44,3%) possuem conteúdo similar, ou seja, são modificados elementos como *emojis*, *hashtags* ou menções, sendo consideradas similares.

Segundo o Profissional_4UPTEC, isso ocorre por ser necessário adaptar o conteúdo ao público e às características específicas de cada rede social digital. O Profissional_3UPTEC explica que, por regra geral, todas as notícias publicadas no *site* do UPTEC são compartilhadas nas redes sociais, exceto conteúdos muito específicos ou internos.

A profissional 2 da UPTEC complementa: "Quando é publicada uma notícia no nosso site, nós publicamos sempre a notícia no LinkedIn, no Facebook e no Instagram".

Conforme demonstrado no quadro 51, a publicação realizada simultaneamente nas três redes sociais digitais apresenta características tanto semelhantes quanto distintas. As semelhanças manifestam-se na utilização do idioma inglês e na manutenção de conteúdo textual idêntico entre as plataformas. Por outro lado, as diferenças concentram-se nas imagens publicadas e nas menções específicas de parceiros, adaptadas às particularidades de cada rede social digital.

Quadro 58

Publicações classificadas como similares no UPTEC

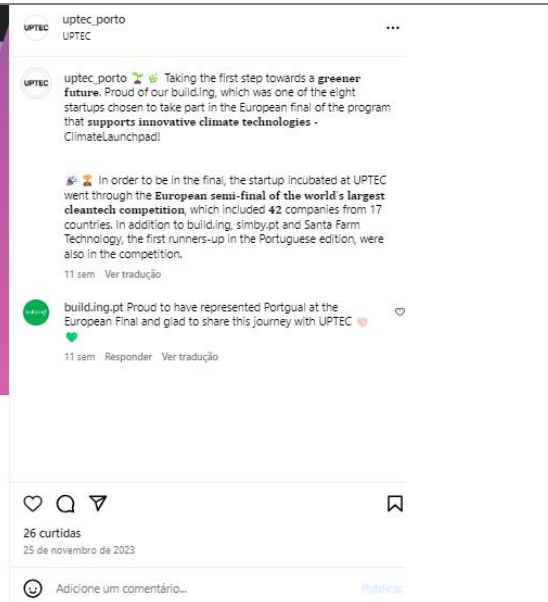
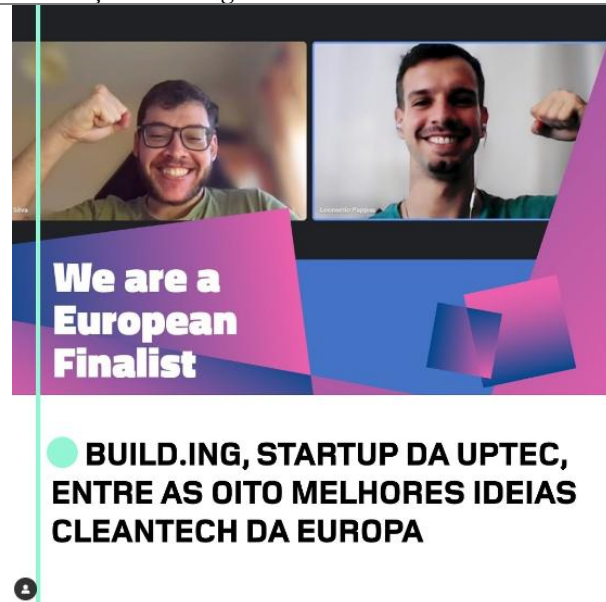
Publicação no LinkedIn



Publicação no Facebook



Publicação no Instagram



Nota. Elaboração da autora, 2025 com captura da tela em 08/02/2024

A Profissional_1UPTEC destaca a preocupação em não sobrecarregar as redes sociais digitais com conteúdos que não sejam diretamente relacionados ao UPTEC ou sem relevância estratégica, visando evitar impactos negativos no algoritmo e garantir que os conteúdos mais importantes alcancem os públicos de interesse. Ela explica que:

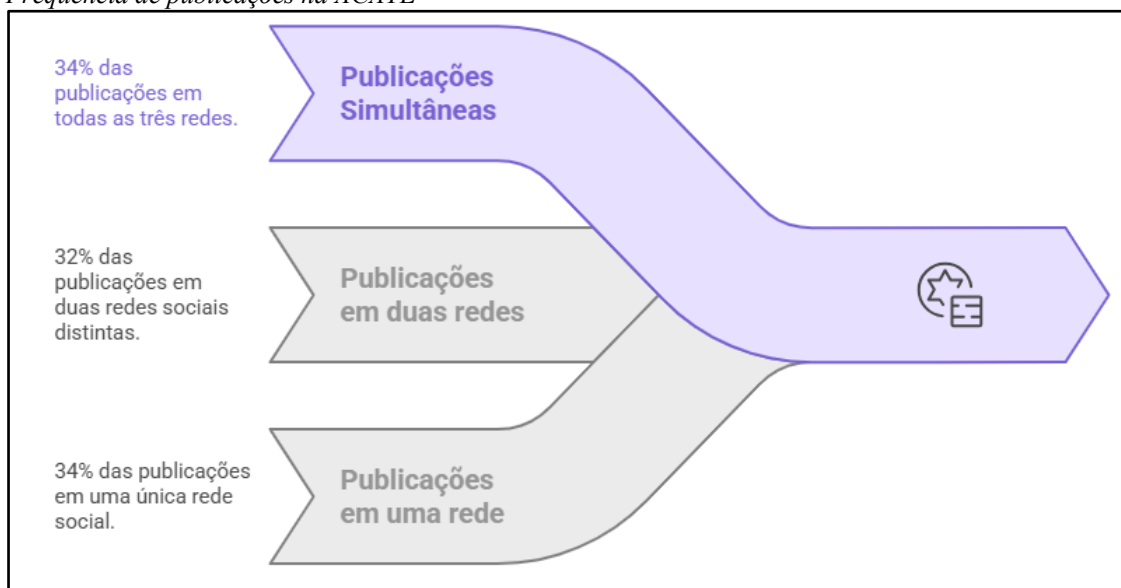
Apesar de nossas redes sociais serem um palco para o exterior e para o nosso público externo, a verdade é que queremos destacar aquilo feito na comunidade e o que é feito principalmente pelas nossas empresas. É uma forma também de as evidenciarmos para futuros parceiros ou investidores. (Profissional_1UPTEC).

Considerando este mesmo indicador, a ACATE apresenta uma média de 51 publicações mensais nas redes sociais digitais. Constatou-se que 34% das publicações (210 no total) foram realizadas simultaneamente nas três redes sociais digitais analisadas.

Paralelamente, 198 publicações (32% do total) foram compartilhadas em duas plataformas distintas, enquanto 211 publicações (34%) foram realizadas exclusivamente em uma única rede social digital, como apresenta a figura 49.

Figura 49

Frequência de publicações na ACATE



Nota. Elaboração da autora, 2025

Nas publicações em uma única rede social destacou-se o Instagram, com 169 publicações únicas, corroborando com o relatório que apontou essa rede social como a favorita entre os brasileiros, conforme o Datareportal (2025).

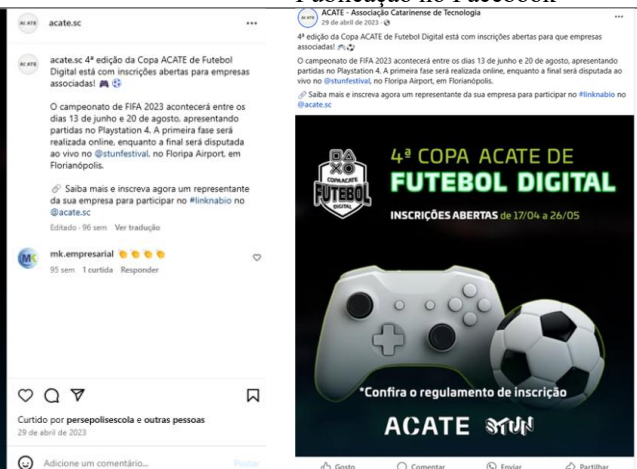
Quadro 59

Publicações classificadas como idênticas na ACATE

Publicação no Instagram



Publicação no Facebook



Nota. Elaboração da autora, 2025

O quadro 59 apresenta um exemplo de publicação idêntica da ACATE. As publicações idênticas correspondem a 132 publicações entre a análise realizada nas redes sociais da ACATE.

Conforme a Profissional_1ACATE, a equipe de marketing digital organiza um calendário de publicações, adaptando os conteúdos para cada rede social. Campanhas específicas, como aniversários ou eventos importantes, podem ser publicadas simultaneamente em todas as redes. A Profissional_5ACATE acrescenta que a escolha do canal e do formato de divulgação é feita com base nos públicos e na relevância do conteúdo para cada plataforma.

Quadro 60

Comparação no indicador frequência de publicação

Indicador	UPTEC	ACATE
Publicações simultâneas	54%	34%
Conteúdo idêntico nas publicações	55,7	68%
Conteúdo similar nas publicações	44,3	32%

Nota. Elaboração da autora, 2025

Os dados apresentados no quadro 60 revelam diferenças significativas nas estratégias de distribuição de conteúdo entre os CIs analisados. O UPTEC demonstra maior equilíbrio entre publicações simultâneas (54%) e adaptação de conteúdo (44,3%), enquanto a ACATE concentra suas ações em conteúdo idêntico (68%) com menor adaptação (32%). Essas diferenças sugerem que o UPTEC adota uma estratégia mais segmentada, investindo

recursos na personalização para diferentes plataformas e audiências, enquanto a ACATE prioriza a consistência e a uniformidade da mensagem institucional.

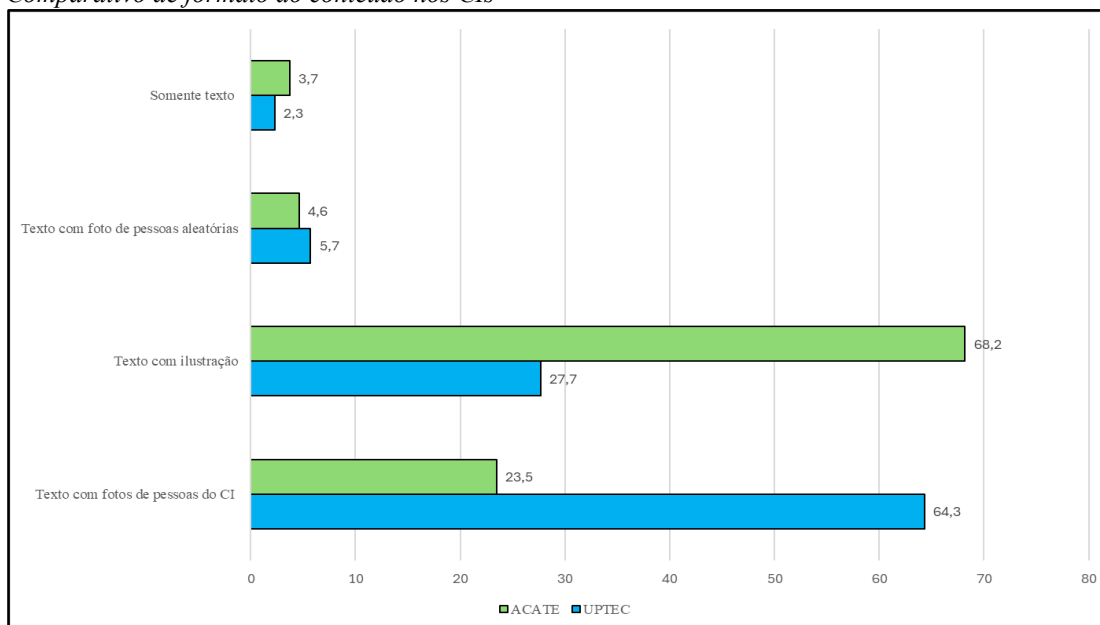
Os profissionais entrevistados entendem que são diferentes públicos em cada rede social, e nesse sentido buscam as melhores estratégias ao publicar nas redes, corroborando com Terra (2011) e Dreyer (2017), no direcionamento das publicações das redes sociais, que precisam ser informativas e responsivas, mantendo a qualidade e a relevância do conteúdo.

Com base no gráfico 11, é possível dar continuidade à análise dos aspectos culturais. Para tanto, examinou-se o conteúdo publicado nas redes sociais digitais quanto ao formato das publicações, estabelecendo-se distinção entre textos acompanhados de elementos visuais (fotos e ilustrações) e textos isolados.

No UPTEC, 280 publicações (64,3%) contêm fotos de pessoas vinculadas ao CI. A Profissional_2UPTEC destacou que as publicações com pessoas reconhecidas pelo público do CI geram maior engajamento, uma vez que os próprios indivíduos fotografados compartilham o conteúdo em suas redes pessoais. "Ao divulgar notícias ou feitos das empresas incubadas, a interação é maior quando há fotos dos fundadores, evidenciando a proximidade e o impacto visual que essas fotos proporcionam" (Profissional_2UPTEC).

Gráfico 11

Comparativo de formato do conteúdo nos CIs



Nota. Elaboração da autora, 2025

Na ACATE, por sua vez, as publicações que mais se repetiram foram aquelas que apresentam texto acompanhado de ilustração, totalizando 68,2% das publicações, o que corresponde a 421 publicações com essa característica. As equipas também enfatizam a utilização do manual de marca nas ilustrações produzidas, a fim de manter a fidelidade à marca do CI.

Durante o levantamento das redes sociais, observou-se que os CIs fazem menções a *stakeholders* diversos. Segundo Terra (2010), esses atores podem ser mencionados nas redes sociais digitais como parceiros, clientes e investidores, podendo gerar reações e disseminar conteúdo. Dessa forma, foram analisadas tanto a menção direta ao parceiro no conteúdo da publicação quanto a menção realizada com a utilização do prefixo (@).

No levantamento das redes sociais do UPTEC, identificaram-se 401 publicações com parceiros (91,8%) e apenas 36 publicações sem parceiros (8,2%). Conforme demonstra a figura 34, registram-se 18 menções à *Windcredible*,⁶⁷ constituindo-se como o parceiro mais frequente nas publicações do UPTEC.

Em segundo lugar, destaca-se a *Startup Portugal*, com 14 menções, seguida da Câmara Municipal de Matosinhos, com 13 menções.

Os parceiros mencionados integram o ecossistema do UPTEC. De acordo com Teixeira et.al (2016), os atores dos ecossistemas de inovação compreendem: conhecimento, público, empresarial, habitats de inovação, fomento, institucional e sociedade civil. Nas publicações do UPTEC, destacaram-se o ator habitat de inovação, representado pelas *startups* incubadas, e o ator público, exemplificado pela Câmara Municipal de Matosinhos, conforme figura 50.

Figura 50

⁶⁷ *Windcredible*: *startup* incubada na UPTEC focada no desenvolvimento e produção de turbinas eólicas de eixo vertical, uma tecnologia de energia renovável que gera eletricidade a partir do vento.

Parceiros que aparecem nas redes sociais digitais do UPTEC

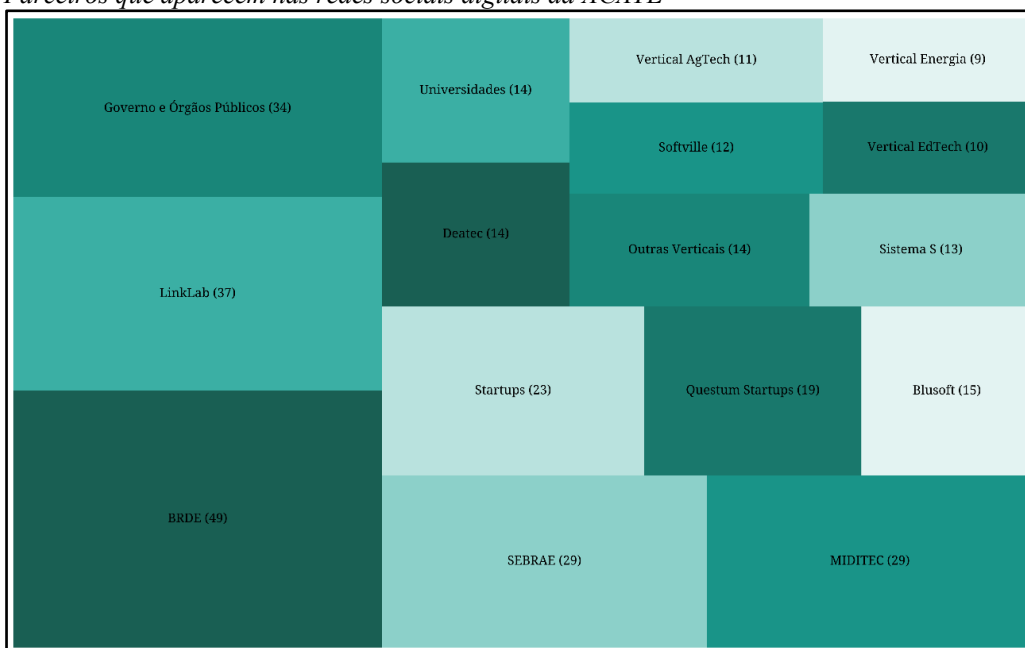


Nota. Elaboração da autora, 2025.

A presença de parceiros nas redes sociais dos CIs também ocorre nas redes da ACATE. É o que mostra a figura 51, que apresenta o resultado do levantamento dos principais parceiros da ACATE, com base nas publicações analisadas. O parceiro de maior destaque é o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento Econômico) que foi mencionado em 49 publicações. Governo e Órgãos Públicos foram agrupados e citados 34 vezes, já o *LinkLab* foi mencionado 37 vezes.

Figura 51

Parceiros que aparecem nas redes sociais digitais da ACATE



Nota. Elaboração da autora, 2025.

A análise comparativa da presença de parceiros nas redes sociais digitais dos dois CIs revela estratégias comunicativas distintas, mas igualmente orientadas para o fortalecimento do ecossistema de inovação.

Enquanto o UPTEC apresenta um percentual elevado de publicações com parceiros (91,8%), com destaque para atores do habitat de inovação como a *Windcredible* e entidades públicas como a Câmara Municipal de Matosinhos, a ACATE direciona sua comunicação para parceiros institucionais e de fomento, evidenciado pelas frequentes menções ao BRDE e órgãos governamentais.

Essa diversidade na escolha dos parceiros mencionados reflete não apenas as especificidades dos ecossistemas locais de Portugal e Brasil, mas também confirma que os CIs buscam se relacionar aos interesses e objetivos de cada ator do ecossistema. Ademais, o padrão de menções observado sugere que a comunicação em redes sociais digitais funciona como uma ferramenta estratégica de legitimação e fortalecimento de vínculos colaborativos, contribuindo para a construção de comunidades de inovação.

Durante a análise realizada, observou-se a utilização de *emojis* nos dois CIs. Conforme Bay et al. (2019), diante do uso dos *emojis*, existem diferenças entre características individuais, plataformas, origens culturais e contextos que podem levar a diferentes entendimentos, aspecto fundamental para a comunicação organizacional em ambientes digitais.

No levantamento das redes sociais do UPTEC, foram identificados 2.227 *emojis* distribuídos nas 436 publicações deste CI, sendo que apenas 25 delas não continham nenhum *emoji*. Essa alta frequência de uso demonstra a importância dos elementos visuais na estratégia comunicativa do centro.





















Nas publicações do UPTEC, o *emoji* mais utilizado foi 🧑 (Mulher), com 104 ocorrências. De acordo com a *Emojipedia* (2025), seu significado corresponde à versão feminina de pessoa, sendo empregado nas publicações para representar a presença feminina no ecossistema de inovação. Na segunda colocação, encontra-se o 🏆 (Troféu), cuja representação significa reconhecimento de conquista, geralmente em esportes, conforme a *Emojipedia* (2025). O UPTEC utiliza este *emoji* em comemorações de conquistas ou premiações. Na terceira colocação, está o *emoji* 💻 (Laptop), comumente usados para conteúdos relacionados à tecnologia de computadores, trabalho e atividade (*Emojipedia*, 2025), sendo empregado pelo UPTEC para representar tecnologia e computação.

Em relação à utilização destes *emojis*, observou-se que sua aplicação nas publicações da UPTEC mantém sempre relação direta com o contexto específico de cada publicação, evidenciando uma estratégia comunicativa contextualizada e direcionada aos diferentes públicos do CI.

No quadro 61, são apresentados os dez *emojis* mais usados pelo UPTEC e pela ACATE.

Quadro 61

Emojis utilizados nas redes sociais digitais dos CIs pesquisados

<i>Emojis</i> UPTEC		<i>Emojis</i> ACATE	
1.	 : 104 ocorrências	1.	 : 342 ocorrências
2.	 : 60 ocorrências	2.	 : 210 ocorrências
3.	 : 47 ocorrências	3.	 : 96 ocorrências
4.	 : 45 ocorrências	4.	 : 69 ocorrências
5.	 : 45 ocorrências	5.	 : 38 ocorrências
6.	 : 44 ocorrências	6.	 : 37 ocorrências
7.	 : 44 ocorrências	7.	 : 34 ocorrências
8.	 : 37 ocorrências	8.	 : 32 ocorrências
9.	 : 37 ocorrências	9.	 : 30 ocorrências
10.	 : 34 ocorrências	10.	 : 30 ocorrências

Nota. Elaboração da autora, 2025.

Na ACATE, foram encontrados um total de 1.438 *emojis*, distribuídos em 619 publicações, das quais 95 não possuíam nenhum *emoji*.

O coração verde (❤️) é o *emoji* mais utilizado pela ACATE. De acordo com a *Emojipedia* (2025), esse símbolo representa apreciação e é frequentemente usado para expressar afinidade por pessoas, lugares, grupos, objetos ou ideias associadas à mesma cor. Nas publicações da ACATE, é empregado como referência de marca, pois representa uma das cores institucionais, demonstrando apreciação pela organização e estando presente na maioria das publicações deste CI.

O segundo *emoji* mais utilizado é o foguete (🚀), cujo significado, de acordo com a *Emojipedia* (2025), é um aumento rápido, por exemplo, ao se referir a ações em crescimento. A ACATE emprega esse *emoji* com o intuito de representar a velocidade com que as inovações acontecem no ecossistema.

O terceiro *emoji* mais frequente é o *link* (🔗), que, conforme a *Emojipedia* (2025), funciona como ícone para *hiperlinks* em computadores e na internet, podendo também ser usado para

conexões metafóricas. Nas publicações da ACATE, é utilizado para representar *links* disponíveis de notícias ou inscrições. Estes três *emojis* (❤️ 🚀 e 🔗) simbolizam quase metade de todos os *emojis* empregados nas publicações desse CI.

Observando os resultados do quadro 61, a diferença entre os dois CIs é evidente, uma vez que apenas um *emoji*, o do *notebook* (📖), se repete nas publicações dos dois CIs. Os demais *emojis* do quadro 61 e seus significados estão disponíveis no Apêndice M.

Analisando os resultados, observou-se que a utilização do coração verde representa a identidade da ACATE, enquanto o foguete simboliza a inovação. Na perspectiva brasileira, as publicações da ACATE procuram usar *emojis* que referenciem a marca institucional. Por outro lado, o UPTEC adota uma abordagem mais contextual, direcionando o olhar para o conteúdo específico da publicação realizada naquele momento, evidenciando diferentes estratégias comunicativas entre os dois países.

A figura 52 apresenta uma publicação do UPTEC utilizando o *emoji* do foguete (🚀), o que indica uma oportunidade em ascensão para os empreendedores. É importante destacar que, no UPTEC, esse *emoji* aparece apenas no 20º lugar no *ranking* de uso, com 32 ocorrências, contrastando significativamente com sua posição de destaque na ACATE, onde ocupa a segunda colocação. Esta diferença evidencia estratégias comunicativas distintas entre os dois CIs: enquanto a ACATE utiliza o foguete como elemento central de sua narrativa sobre inovação e crescimento acelerado, o UPTEC o emprega de forma mais pontual e contextualizada na publicação.

Figura 52

Publicação no dia 03/05/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC

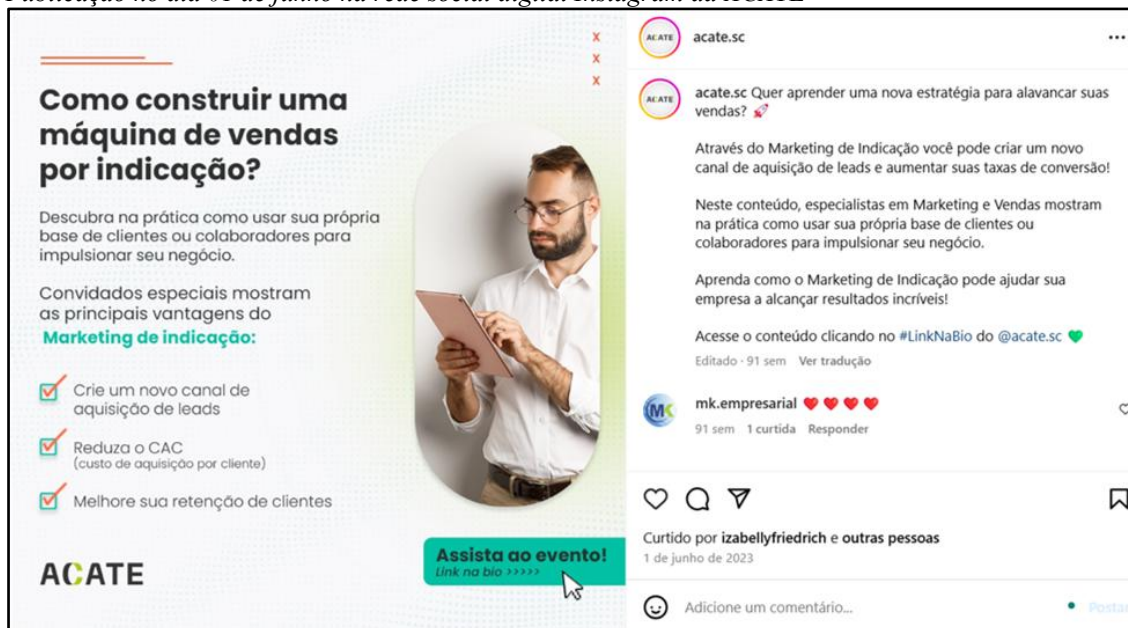


Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 09/02/2024.

A figura 53, por sua vez, apresenta uma publicação da ACATE que utiliza o mesmo *emoji* do foguete (🚀), porém integrado como elemento constitutivo da identidade visual da organização. A combinação dos dois *emojis* ❤️ e 🚀, utilizados conjuntamente, repete-se 117 vezes nas publicações, demonstrando uma estratégia deliberada de associação entre a marca institucional e o conceito de inovação. Essa frequência elevada evidencia que, diferentemente do UPTEC, a ACATE incorpora esses símbolos como elementos estruturantes de sua comunicação digital, criando uma assinatura visual que reforça constantemente a relação entre a organização e o universo da inovação tecnológica.

Figura 53

Publicação no dia 01 de junho na rede social digital Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 20/03/2024.

Diante das diferenças identificadas no quadro 61, durante a reunião de validação deste estudo, as profissionais foram questionadas sobre os critérios de utilização dos *emojis* em suas publicações.

Segundo a Profissional_1UPTEC, os *emojis* estão sempre relacionados à mensagem que se pretende comunicar na publicação, funcionando como elementos de reforço do conteúdo textual. Por sua vez, a Profissional_1ACATE explicita que o *emoji* do coração verde é utilizado em todas as publicações com o propósito de rememorar a marca, uma vez que o logotipo da organização incorpora a cor verde como elemento identitário.

Dessa forma, embora a utilização de *emojis* seja uma prática comum nas redes sociais digitais dos CIs, cada um apresenta objetivos e estratégias distintas para seu emprego, revelando diferentes abordagens na construção de sua identidade comunicativa digital.

Outro elemento analisado nas redes sociais digitais dos CIs foi o uso das *hashtags*, considerando suas possibilidades de engajamento em torno de temas específicos. Conforme identificou Laucuka (2018), as *hashtags* têm as seguintes funções comunicativas: marcação de tópicos, agregação, socialização, desculpa, ironia, fornecimento de metadados, expressão de atitudes, iniciação de movimentos, propaganda e marketing de marca.

No levantamento das redes sociais do UPTEC, das 436 publicações analisadas, 110 (25,1%) utilizam *hashtags*, tendo sido identificadas 499 diferentes ao longo do período estudado. O

quadro 62 apresenta as três *hashtags* que mais se repetem nas redes sociais digitais de cada CI, permitindo uma análise comparativa dos temas priorizados por ambas as organizações em sua comunicação digital.

Quadro 62

Hashtags utilizadas nas redes sociais digitais dos CIs pesquisados

UPTEC		ACATE	
1.	#UPTEC - 27 ocorrências	1.	#linknabio: 184 ocorrências
2.	#uptec - 22 ocorrências	2.	#inovação: 115 ocorrências
3.	#sustentabilidade - 15 ocorrências	3.	#tecnologia: 102 ocorrências

Nota. Elaboração da autora, 2025

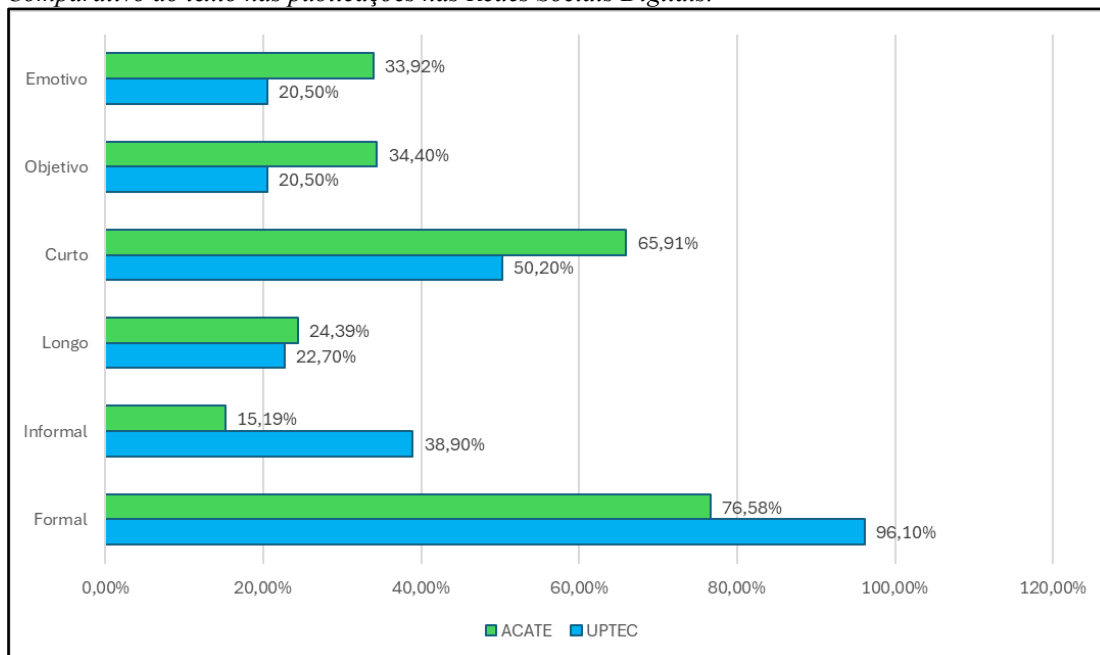
Das 619 publicações analisadas na ACATE, 379 (61,2%) possuem no mínimo uma *hashtag*, totalizando 1.219 *hashtags* diferentes identificadas ao longo do período estudado.

A análise comparativa revela que a utilização das *hashtags* assume funções comunicativas distintas em cada CI: enquanto na ACATE predomina a função de marketing de marca, no UPTEC observa-se maior ênfase na marcação de tópicos e territórios específicos do ecossistema de inovação. Essa diferenciação reflete as estratégias comunicativas particulares de cada organização, evidenciando como os CIs adaptam o uso de *hashtags* às suas necessidades específicas de engajamento e posicionamento digital.

No levantamento das redes sociais digitais, foram analisados os textos publicados pelos CIs, considerando três dimensões principais da comunicação: o tom da comunicação, distinguindo-se entre textos emotivos ou objetivos; a extensão das publicações, classificadas como curtas ou longas; e o registro da linguagem utilizada, identificando-se comunicação formal ou informal, conforme demonstrado no gráfico 12.

Gráfico 12

Comparativo do texto nas publicações nas Redes Sociais Digitais.



Nota. Elaboração da autora, 2025.

A análise comparativa apresentada no gráfico 12 revela diferenças significativas nas estratégias comunicativas adotadas em cada organização.

No que se refere ao tom da comunicação, a ACATE apresenta maior utilização de abordagem emotiva (33,92%) em comparação com o UPTEC (20,50%), evidenciando uma diferença de 13,42 pontos percentuais, o que sugere comunicação mais voltada ao envolvimento emocional do público. Infere-se que isso reflete características culturais do contexto brasileiro, que tende a manter comunicação organizacional mais próxima e calorosa.

Em relação à comunicação objetiva, observam-se também diferenças significativas entre os CIs. A ACATE registra 34,40% de uso dessa abordagem, enquanto o UPTEC apresenta percentual menor, demonstrando que o centro brasileiro mantém maior propensão ao uso de linguagem direta e estabelece equilíbrio estratégico entre abordagens emotivas e objetivas.

Concernente ao registro da linguagem utilizada, identificaram-se textos com elementos formais e informais nos CIS, porém com padrões distintos. O UPTEC demonstra maior predominância de elementos formais (96,10%), mas incorpora estrategicamente componentes informais (38,90%) em parte significativa de suas comunicações, ressaltando flexibilidade comunicativa. A ACATE, por sua vez, mantém padrão formal elevado (76,58%) com menor utilização de elementos informais (15,19%), sugerindo abordagem comunicativa mais homogênea e consistente.

Essas diferenças revelam estratégias comunicativas distintas que refletem não apenas escolhas organizacionais, mas também características culturais dos contextos brasileiro e português.

Em relação à extensão das publicações, observa-se que a diferença mais expressiva se manifesta nas publicações curtas. A ACATE registra 65,91%, enquanto o UPTEC apresenta 50,20% de publicações com textos curtos, evidenciando que os CIs priorizam conteúdos mais concisos nas redes sociais. Nesse formato, os textos mais diretos podem gerar maior engajamento. Os percentuais para publicações longas mostram-se equilibrados, sugerindo que os CIs reconhecem a importância de conteúdos mais elaborados para comunicações que requerem maior aprofundamento técnico ou conceitual.

Esses dados evidenciam que as estratégias comunicativas dos CIs refletem não apenas escolhas organizacionais, mas também adaptações aos contextos culturais e expectativas dos respectivos ecossistemas de inovação. A ACATE demonstra maior flexibilidade na alternância entre registros, com predominância de conteúdo emotivo e publicações curtas, parecendo focar na construção de relacionamentos próximos e no engajamento rápido com seus públicos.

Por sua vez, o UPTEC combina alta formalidade com momentos pontuais de informalidade significativa, aparentando balancear credibilidade institucional com estratégias específicas de proximidade. Isso reflete uma abordagem mais segmentada de acordo com cada situação comunicativa.

Na comparação, é possível perceber que ambos os CIs desenvolveram estratégias comunicativas coerentes com seus contextos específicos. Essas estratégias demonstram adaptação às características culturais e expectativas de seus respectivos ecossistemas. As diferenças observadas não representam necessariamente vantagens ou desvantagens. Representam, sim, abordagens contextualizadas que refletem a diversidade de estratégias possíveis na comunicação para inovação em diferentes ambientes culturais e organizacionais.

Em relação aos elementos presentes nas publicações das redes sociais digitais, observou-se a utilização de *call-to-action* (chamada para ação), estratégia que permite aos CIs incluir em suas publicações *links* direcionados para inscrições ou outras ações específicas. Esses elementos constituem prática comum identificada nas publicações dos CIs analisados, funcionando como ferramentas de direcionamento e engajamento do público.

Nas redes sociais digitais do UPTEC, das 436 publicações analisadas, 38,8% apresentam algum tipo de *call-to-action*, com 29 formas específicas dessa estratégia comunicativa, incluindo convites para inscrição, participação em exposições, leitura de relatórios e outras ações direcionadas. Entre as chamadas para ação mais frequentes destaca-se "Inscreve-te", que reflete o padrão linguístico português e busca estimular a participação direta do público nas atividades promovidas pelo centro.

Nas redes sociais da ACATE, foram identificadas 451 publicações (79,54%) com diferentes tipos de *call-to-action*, evidenciando utilização significativamente mais intensiva dessa ferramenta comunicativa pelo centro brasileiro. A diferença de mais de 40 pontos percentuais entre os dois CIs sugere estratégias comunicativas distintas. A chamada para ação mais comum identificada foi "*Link na bio*", expressão característica das redes sociais digitais que direciona os usuários para informações complementares disponíveis no perfil da organização, demonstrando adaptação às práticas comunicativas contemporâneas.

A dinâmica desses elementos busca manter e direcionar a atenção dos usuários. Nos CIs pesquisados, observou-se a utilização estratégica de elementos como *emojis*, *hashtags* e *call-to-action* no sentido de direcionar os seguidores para o acesso a informações específicas. Essa estratégia visa obter maior engajamento nas redes e acentuar a visibilidade das atividades do próprio ecossistema de inovação, evidenciando diferentes abordagens comunicativas entre os contextos brasileiro e português.

Para compreender melhor o alinhamento dessas estratégias comunicativas com os modelos contemporâneos de inovação, utilizou-se como referencial teórico a evolução dos modelos de hélices da inovação. A quintupla hélice de Carayannis, Barth e Campbell (2012) representa uma evolução do modelo tríplice hélice, que inicialmente focava nas relações entre universidade, empresa e governo (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). A hélice quádrupla adiciona o público relacionado à mídia, cultura e sociedade civil (Carayannis & Campbell, 2009), enquanto a hélice quintupla amplia ainda mais essa perspectiva, incluindo os ambientes naturais da sociedade e enfatizando a necessidade de uma transformação socioecológica no século XXI.

Nesse modelo mais amplo, os ambientes naturais também são reconhecidos como fontes fundamentais de conhecimento e inovação (Carayannis et al., 2012). Com base nessa perspectiva, observou-se o alinhamento das publicações nas redes sociais digitais dos Centros de Inovação com essas cinco hélices. A investigação buscou identificar se os

conteúdos publicados abordam temas relacionados ao meio ambiente, sociedade, setor empresarial, governo e universidades. Esses elementos, além de caracterizarem o modelo contemporâneo de inovação, também identificam preocupações essenciais no contexto da sociedade atual.

No levantamento realizado nas redes sociais verificou-se se os conteúdos publicados nas redes sociais digitais dos CIs possuem alguma relação com as cinco hélices, ou seja, temas relacionados ao meio ambiente, sociedade, indústria, empresa, governo e universidade

Quadro 63

Quíntupla hélice nas publicações

Hélice	UPTEC	ACATE
Empresa/Indústria	93,30%	92,80%
Sociedade	67,70%	2,70%
Governo	28,40%	4,30%
Meio Ambiente	22,70%	0,20%
Universidade	21,80%	0,00%

Nota. Elaboração da autora, 2025.

Conforme demonstra o quadro 63, nas publicações do UPTEC observa-se maior diversidade temática em relação às hélices da inovação, sendo que algumas das 436 publicações analisadas relacionam-se simultaneamente a mais de uma hélice, evidenciando uma abordagem comunicativa mais abrangente e integrada. Em contraste, na análise das 619 publicações da ACATE, a distribuição entre as hélices concentrou-se majoritariamente (92,80%) em temas relacionados à empresa ou indústria, revelando um foco comunicativo mais específico e direcionado ao setor empresarial.

A diversidade de publicações entre as hélices reflete estratégias comunicativas distintas: enquanto o UPTEC adota uma abordagem mais diversificada, contemplando múltiplas dimensões do ecossistema de inovação, a ACATE concentra seus esforços comunicativos na hélice empresarial/industrial.

No que diz respeito aos aspectos culturais, buscou-se entender se os CIs comunicam para que a inovação aconteça ou se consideram os aspectos da inovação em sua comunicação.

A comunicação da/para inovação reconhece duas dimensões complementares e interdependentes, que caracterizam a relação entre comunicação e inovação. Quando se discorre sobre a comunicação "de inovação", refere-se aos fluxos comunicacionais que emergem dos ambientes e práticas inovadoras. Nesse indicador, encontram-se 837 publicações em redes sociais nos dois CIs, refletindo como as organizações comunicam suas

inovações, como o conhecimento inovador circula entre diferentes atores do ecossistema e como narrativas sobre inovação são construídas e disseminadas socialmente. Estão incluídas nesses casos as discussões, as análises, as estratégias, o *networking* e a midiatização de descobertas científicas, bem como os eventos e as conquistas dos CIs e *startups* que motivam para que a inovação aconteça.

Por sua vez, a comunicação "para a inovação" relaciona-se aos processos comunicacionais que criam condições e estímulos para que a inovação aconteça. Nesse indicador, encontram-se 218 publicações nas plataformas dos CIs pesquisados. Fazem parte dessas publicações a divulgação de possibilidades de fomento e financiamento, por meio de editais e publicações que incentivam a criação de novos negócios e o empreendedorismo. Essa comunicação pode fomentar ambientes criativos, facilitar a colaboração entre diferentes atores, promover culturas inovadoras e divulgar como políticas públicas comunicam incentivos à inovação. Nessa perspectiva, a comunicação atua como catalisadora de processos inovadores, criando as condições necessárias para que a inovação se desenvolva.

Quadro 64

Comunicação da/para inovação

Indicadores analisados	UPTEC	ACATE
Para Inovação	55	163
Divulga possibilidades de fomento e financiamento	14	21
Publicações que incentivam criação de novos negócios e empreendedores	35	122
Da Inovação	381	456
Discussão, análises, estratégias, <i>networking</i>	189	296
Eventos e conquistas dos CIs e <i>Startups</i> que motivam	165	134

Nota. Elaboração da autora, 2025.

Os dados apresentados no quadro 64 revelam semelhanças, entre as estratégias comunicacionais adotadas pelo UPTEC e pela ACATE, no que concerne aos indicadores de inovação analisados. Essa análise comparativa permite identificar perfis semelhantes de atuação destas duas organizações no ecossistema de inovação português e brasileiro, respectivamente. Os dois CIs têm sua comunicação mais alinhada com a comunicação "da inovação". Pode-se dizer então que a comunicação nas redes sociais tem sido utilizada para apresentar a inovação.

A comunicação atua tanto na construção social do que entendemos por "inovação" quanto na articulação de redes, recursos e sentidos que tornam possível inovar. Assim, compreender como os CIs comunicam da/para a inovação em suas redes revela não apenas suas estratégias

comunicacionais, mas também suas concepções sobre o papel da comunicação no fomento à inovação.

Quanto aos aspectos culturais, além das categorias previamente observadas, identifica-se uma diferença significativa entre os CIs: a ACATE realiza publicações alusivas a datas comemorativas nacionais, enquanto o UPTEC não adota essa prática comunicativa. Para finalizar a análise dos aspectos culturais, foram selecionadas duas publicações representativas que contemplam todos os elementos investigados nesta categoria. A escolha dessas publicações baseou-se no critério de abrangência, uma vez que ambas incorporam todos os elementos analisados nessa pesquisa comparativa, permitindo uma análise integrada dos dados.

Na figura 38, identifica-se uma publicação que, além do Instagram, foi publicada no Facebook e no LinkedIn, cujo conteúdo é idêntico nas tres redes sociais. Conforme caracterizado pelo levantamento das redes, 64.3 % das publicações do UPTEC, são de textos com pessoas conhecidas do CI, que, segundo os profissionais da equipe de comunicação, são as publicações, que possuem maior engajamento nas redes sociais digitais do CI.

Com relação aos atores da inovação, essa publicação representa o habitat de inovação, pois se trata de uma *startup* incubada. Embora apareçam parceiros citados na publicação, eles não são mencionados com o prefixo @. Os *emojis* utilizados dizem respeito à publicação, conforme observou-se no levantamento realizado. O texto apresenta linguagem formal e é de tamanho curto com características de objetividade. Apresenta, ainda, *hashtags* relacionadas à publicação. Com uma *call-to-action*, que convida o leitor a saber mais. Essa publicação se refere à hélice empresa ou indústria, mas todas as hélices são citadas.

Figura 54

Publicação no dia 23/08/2023 na rede social digital Instagram do UPTEC



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 12/02/2024

Já a figura 55, é uma publicação do Instagram, do Facebook e do LinkedIn, cujo conteúdo é idêntico nas três redes sociais. Conforme caracterizado pelo levantamento das redes, 68.2 % das publicações da ACATE são de textos e ilustrações. Com relação aos atores da inovação, essa publicação representa o habitat de inovação, pois se trata de uma comemoração da associação. Nesse caso, os parceiros são citados de forma genérica, mas ainda assim existe a menção com o prefixo@, que se alinha com o fortalecimento da marca @acate.sc. Os *emojis* utilizados dizem respeito a ACATE, e conforme o levantamento realizado, o coração verde (❤) está em primeiro lugar na pesquisa feita nas redes sociais da ACATE. O texto possui linguagem formal e é de tamanho longo com características objetivas, mas também emotivas. Apresenta ainda a *hashtag* #linknabio, que se torna uma chamada para a ação (*call-to-action*). Essa publicação se refere a hélice empresa ou indústria, que foi a hélice identificada com maior número de ocorrências no levantamento realizado.

Figura 55

Publicação no dia 03/04/2023 na rede social digital Instagram da ACATE



Nota. Elaboração da autora, captura da tela em 23/03/2024

O levantamento realizado nos aspectos relacionados à cultura identificou similaridades quanto ao nível do tema da inovação e diferenças em peculiaridades relacionadas às redes sociais. Observa-se, por meio das evidências verificadas nas publicações, que as equipes seguem certos padrões, que podem ser instituídos, bem como podem ser construídos na dinâmica da produção das publicações.

O quadro 65 apresenta um resumo da comparação realizada nesta categoria.

Quadro 65*Comparação na categoria aspectos culturais nas redes sociais digitais*

Indicador	UPTEC	ACATE
Característica da frequência de publicações	Publicações simultâneas com conteúdos idênticos ou similares.	Publicações simultâneas com conteúdos idênticos ou similares.
Tipo de conteúdo predominante	Texto com fotos de pessoas conhecidas no C.I	Texto com ilustrações
Parceiros identificados nas publicações	Ator habitat de inovação e ator público	Ator fomento e ator habitat de inovação
Utilização do prefixo @	Pouco usado	Muito usado
Utilização de <i>emojis</i>	Relacionado com o conteúdo da publicação	Relacionado com a marca do C.I
Formato do texto das publicações	Linguagem formal, com textos curtos e divididos em emotivos e objetivos	Linguagem formal, com textos curtos e divididos em emotivos e objetivos
Utilização de <i>hashtags</i>	Pouco utilizada	Amplamente utilizada
Utilização de <i>call-to-action</i> nas publicações	Pouco utilizada	Amplamente utilizada
Relação com o modelo cinco hélices da inovação	Distribuída em todas as hélices	Predominante na hélice empresa ou indústria

Nota. Elaboração da autora, 2025.

A análise comparativa dos aspectos culturais na comunicação digital entre UPTEC e ACATE, apresentada no quadro 65, revela diferenças que refletem as especificidades dos ecossistemas de inovação português e brasileiro. No que se refere às características da frequência de publicações, ambos os CIs adotam estratégias de publicações simultâneas com conteúdos idênticos ou similares, demonstrando uma abordagem coordenada de comunicação multiplataforma que maximiza o alcance das mensagens nos diferentes canais digitais.

Quanto ao tipo de conteúdo predominante, observa-se uma distinção entre os CIs: enquanto o UPTEC prioriza texto com fotos de pessoas conhecidas no CI, a ACATE concentra-se em texto com ilustrações. Essa diferença sugere estratégias comunicativas divergentes, em que o UPTEC busca humanizar sua comunicação por meio da presença visual de pessoas reconhecidas pela comunidade, criando proximidade e identificação com o público, ao passo que a ACATE opta por uma abordagem mais institucional e padronizada, por intermédio de ilustrações, possivelmente alinhada a diretrizes de identidade visual mais rígidas.

A identificação de parceiros nas publicações também apresenta padrões distintos entre os CIs. O UPTEC demonstra foco no ator habitat de inovação e no ator público, evidenciando uma estratégia comunicativa que valoriza tanto as empresas incubadas quanto as parcerias institucionais com entidades governamentais. A ACATE, por sua vez, concentra-se nos

atores fomento e habitat de inovação, revelando uma orientação mais direcionada às relações de financiamento e apoio empresarial.

No aspecto da utilização do prefixo @, nota-se que o UPTEC faz pouco uso dessa ferramenta de menção direta, enquanto a ACATE a utiliza amplamente, indicando diferentes abordagens na construção de redes de relacionamento digital. O uso intensivo de menções pela ACATE sugere uma estratégia mais ativa de engajamento e construção de vínculos com outros atores do ecossistema por meio das redes sociais digitais.

A utilização de *emojis* apresenta diferença: o UPTEC relaciona os *emojis* diretamente ao conteúdo da publicação, utilizando-os como elementos de reforço semântico da mensagem, enquanto a ACATE os emprega como elementos de identidade de marca.

Quanto ao formato do texto das publicações, os CIs convergem para uma linguagem formal com textos curtos, porém se diferenciam na distribuição entre conteúdos emotivos e objetivos. A utilização de *hashtags* revela uma das diferenças mais expressivas entre os CIs: enquanto o UPTEC faz pouco uso dessa ferramenta, a ACATE a utiliza amplamente como estratégia de alcance e categorização de conteúdo.

Finalmente, a relação com o modelo das cinco hélices da inovação apresenta a diferença mais significativa: o UPTEC distribui seu conteúdo entre todas as hélices, demonstrando uma visão holística e integrada do ecossistema de inovação, enquanto a ACATE concentra-se predominantemente na hélice empresa ou indústria. Essa diferença fundamental revela orientações estratégicas distintas, em que o UPTEC busca abordar múltiplas dimensões da inovação de forma equilibrada, enquanto a ACATE foca especificamente no desenvolvimento empresarial e industrial, possivelmente alinhado às demandas específicas do contexto brasileiro de inovação.

Evidencia-se, portanto, que ambos os CIs desenvolveram estratégias comunicativas nas redes sociais digitais, coerentes com seus contextos específicos, demonstrando adaptações às características culturais, expectativas dos públicos e particularidades dos ecossistemas de inovação português e brasileiro, confirmando a existência de diferenças na intensidade e no direcionamento das publicações entre os dois países.

6.4. As Equipes que Protagonizam a Comunicação

Diante da complexidade do cenário pós-convergente, o desafio das publicações nas redes sociais envolve diversas habilidades e competências. Nesse contexto, as equipes de comunicação dos CIs assumem o papel de protagonistas da comunicação nas redes sociais, sendo seu trabalho materializado nas publicações que compuseram o corpus desta pesquisa. Torna-se, portanto, relevante conhecer a realidade e a forma como essas equipes se organizam e se articulam.

Inicialmente, procede-se à identificação das atribuições das equipes. O grupo de comunicação do UPTEC é composto por quatro profissionais, coordenados pela Profissional_1UPTEC, com formação em Ciências da Comunicação, responsável pela definição da estratégia anual e pelo acompanhamento dos projetos. Além disso, atua na articulação com parceiros externos para a integração de projetos de sustentabilidade, supervisionando tanto a comunicação interna quanto a externa.

A Profissional_2UPTEC possui formação em Comunicação Empresarial e é responsável pelas redes sociais digitais (Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn), organização de eventos e visitas, gestão de espaços e divulgação de eventos. O Profissional_3UPTEC tem formação em Ciências da Comunicação e especialização em Assessoria de Imprensa; no UPTEC, é encarregado da assessoria de imprensa e produção de conteúdos, elaborando *newsletters* e publicações para as redes sociais.

O Profissional_4UPTEC é responsável pela identidade visual do UPTEC, incluindo a criação da logomarca atual e a padronização de cores e fontes. Trabalha com *design* aplicado a eventos, páginas do *site* e materiais promocionais, participando da direção de arte e acompanhando o desenvolvimento do *website*. Na equipe de comunicação do UPTEC, cada profissional possui seu escopo de atividades, relacionadas com suas áreas de formação e experiências, permitindo-lhes contribuir com a comunicação nas redes sociais digitais de forma sistêmica e integrada.

A ACATE possui uma equipe composta por sete profissionais, sendo que o setor de comunicação e marketing coordenado pela Profissional_1ACATE, cuja responsabilidade abrange as subáreas de eventos, *design*, comunicação e marketing, à qual está vinculada a comunicação nas redes.

A subárea de *design* é formada por três profissionais. A Profissional_3ACATE atua como assistente de *design* e é responsável pela criação de peças para as redes sociais, eventos e materiais institucionais. A subárea conta ainda com a Profissional_4ACATE, que possui formação em *Design* e contribui para a criação de materiais visuais e estratégias de comunicação. A equipe é complementada pelo Profissional_7ACATE, também com formação em *Design*, que atua com foco no *design* gráfico, apresentações, materiais institucionais e suporte a eventos.

A subárea de eventos é composta por dois profissionais: o Profissional_6ACATE, com formação em Relações Públicas, responsável pela organização de eventos internos e externos, e a Profissional_2ACATE, estudante de Marketing, que apoia os eventos externos e coordena eventos institucionais e estratégicos.

Na área de marketing, a Profissional_5ACATE, formada em Marketing e Gestão, é responsável por gerenciar a comunicação e as estratégias de divulgação nas redes sociais digitais, atuando na intermediação de projetos.

Os profissionais da equipe de comunicação e marketing desempenham papéis estratégicos e operacionais que, por meio de suas atividades, contribuem para a comunicação e organização de eventos, fortalecendo o ecossistema de inovação local.

Após conhecer as funções dos profissionais das duas equipes, procedeu-se a um detalhamento por meio da categoria "políticas e responsáveis pela comunicação". Nessa categoria, são analisados os seguintes indicadores: evidência de política de comunicação; responsáveis por publicar nas redes sociais digitais; nível organizacional de quem publica; e quem solicita as publicações. A análise baseia-se nos levantamentos das redes sociais e na observação participante.

Inicialmente, para investigar as políticas de comunicação, foram buscadas referências explícitas das políticas e verificada a consistência do conteúdo publicado em relação aos manuais de marca ou guias de estilo.

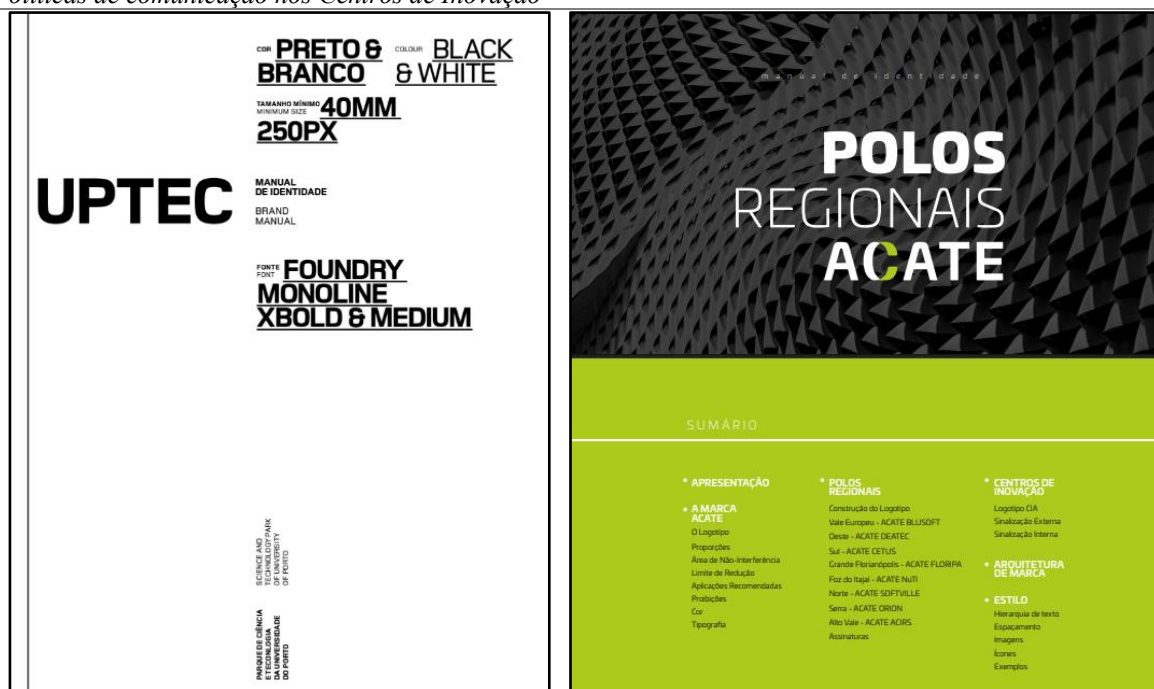
Tanto o UPTEC quanto a ACATE possuem manuais institucionais disponíveis em seus respectivos sites (Quadro 56). O Profissional_4UPTEC reporta-se ao manual de identidade do UPTEC, enquanto a Profissional_5ACATE destaca o manual de marca como ferramenta importante para a comunicação e o *design* da organização. O manual inclui diretrizes sobre o tom de voz, que é descrito como inclusivo e acessível, pois "a linguagem busca ser clara e

educativa, especialmente nas redes sociais, onde o público é diversificado" (Profissional_5ACATE).

A mesma profissional complementa que também há o cuidado relativo à LGPD⁶⁸ e à privacidade, uma vez que se trata de informações de parceiros e associados. A Profissional_3ACATE dá o exemplo do uso de logós de parceiros, como o do governo, que é regulamentado: "Quando o uso não é permitido, é previamente informado no *briefing*⁶⁹".

Quadro 66

Políticas de comunicação nos Centros de Inovação



Capa do Manual de Identidade UPTEC

Capa do Manual de Marca ACATE

Nota. Elaboração da autora, captura de tela em 25/03/2024, nos sites institucionais dos CIs UPTEC e ACATE.

Os documentos se encontram disponíveis para *download*. O Manual de Identidade do Uptec, está disponível no site do CI: <https://uptec.up.pt/> e o Manual de Marca da ACATE, está disponível em <https://www.acate.com.br/>.

Os manuais dos CIs têm como função criar um padrão em toda a comunicação. Nesse sentido, observou-se o que o manual estabelece em relação às publicações encontradas. No que diz respeito ao UPTEC, o manual de identidade não menciona especificamente as redes sociais digitais, mas na redação dos textos é possível identificar elementos que seguem as diretrizes do Manual do UPTEC (páginas 23 e 24):

⁶⁸ Lei Geral de Proteção de Dados, no âmbito brasileiro

Uso preferencial da voz ativa no discurso; utilização genérica da segunda pessoa do singular; utilização do sujeito nulo; escrita de forma positiva; explicação do significado da abreviatura antes da sigla; utilização de palavras/ termos conhecidos da comunidade; privilegamos o uso de informação com números; utilização de verbos no presente; adoção do novo acordo ortográfico utilização da língua inglesa (british-english) nas divulgações em língua estrangeira *uptec*; e utilização de *emojis*.

As publicações do UPTEC foram caracterizadas por linguagem formal, com textos curtos e categorizados entre emotivos e objetivos. No manual de marca da ACATE, não foi encontrada uma descrição específica para o formato de texto ou tom de voz, contudo é feita a descrição clara da logomarca do CI. Ao verificar as publicações das redes sociais digitais, observou-se a presença e a utilização da identidade visual em todas as ilustrações e fotografias, seguindo o padrão de cor e *design* proposto no manual.

No que diz respeito aos responsáveis pelas redes sociais, algumas funções foram incorporadas nas equipes de comunicação, como a gestão de redes sociais e gestão das métricas, exigindo competências interdisciplinares dos profissionais envolvidos, conforme propôs Saad Corrêa (2016).

Na equipe de comunicação do UPTEC, a Profissional_2UPTEC é responsável pela gestão direta das redes sociais, criando e publicando assuntos de interesse da comunidade UPTEC e comunidade externa. O Profissional_3UPTEC produz os conteúdos que fazem parte do *site* e das *newsletters* interna e externa do UPTEC, que posteriormente são adaptados e publicados para as redes sociais digitais do CI pela Profissional_2UPTEC. As publicações são validadas pela Profissional_1UPTEC, que assegura que muitos conteúdos ainda chegam até ela primeiro, mas que, à medida que o Profissional_3UPTEC e a Profissional_2UPTEC adquirem experiência, eles próprios podem fazer essa validação, juntamente com o Profissional_4UPTEC, responsável pelo *design*. Contudo, a Profissional_1UPTEC realiza a validação da publicação, diante de critérios estratégicos do UPTEC.

A assistente de marketing, Profissional_3ACATE, é responsável pela gestão das redes sociais digitais, realizando publicações, organizando o calendário de publicações e acompanhando o engajamento. Ela destaca que há uma preocupação constante em estabelecer conexão com as pessoas, oferecendo ajuda, especialmente considerando a quantidade de programas e eventos — que podem gerar dúvidas — e assim serão esclarecidas por meio das redes sociais. Com relação à produção de conteúdos, as matérias

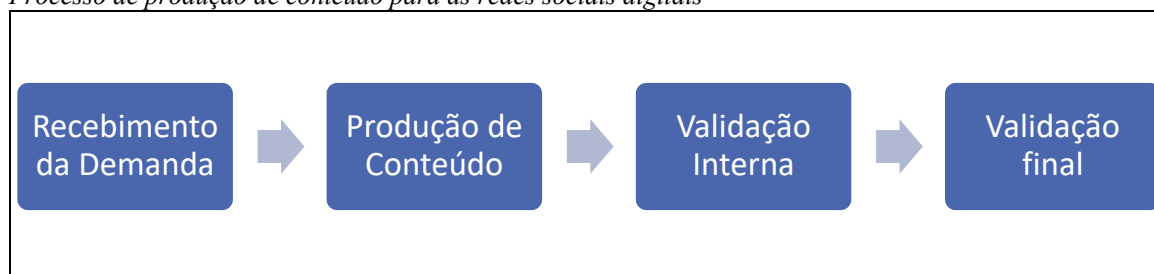
e textos vêm da área de comunicação, juntamente com o *design*. Conforme a Profissional_5ACATE, isso auxilia na elaboração de campanhas e adaptação de conteúdos em diferentes plataformas. Ao publicar nas redes sociais, a Profissional_3ACATE ressalta a constante atualização da comunicação, principalmente na parte de *design*, sempre trazendo novidades, mas seguindo o padrão estabelecido. As publicações são validadas pela equipe de marketing, no caso, a Profissional_1ACATE e a Profissional_5ACATE, que observam o alinhamento estratégico da publicação.

Dessa forma, ainda que a operacionalização da publicação seja realizada considerando o nível operacional e executivo das organizações, conforme ocorre nos dois CIs, as publicações passam por uma revisão estratégica. Tudo isso para assegurar que a publicação esteja inserida na visão estratégica e alinhada à proposta de valor do CI.

Em ambientes de inovação, as demandas para as equipes de comunicação podem surgir em diversos locais. Nesse sentido, os dois CIs utilizam *briefings* para dar início às atividades nas redes sociais. O processo segue para a produção de conteúdo, conforme representado na figura 56, nos dois CIs, finalizando na validação dentro da equipe de produção de conteúdo e na validação pela coordenação das equipes.

Figura 56

Processo de produção de conteúdo para as redes sociais digitais



Nota. Elaboração da autora, 2025.

A Profissional_5ACATE exemplifica o processo por meio de uma situação prática. Segundo ela, quando uma vertical de negócio da ACATE deseja realizar um evento, ao internalizar a demanda, já estabelece prazos para todos os materiais que serão produzidos, incluindo arte, notícia e divulgação. Quando a demanda chega à equipe de comunicação, são estipulados prazos nas reuniões, tanto em termos de alinhamento específico de comunicação quanto do time de marketing completo, permitindo que a notícia seja produzida e alinhada com a estratégia das redes sociais.

O processo ocorre de forma similar nos dois CIs. O quadro 67, apresenta a origem das demandas de comunicação nas redes sociais da ACATE

Quadro 67

Origens das demandas para as redes sociais digitais da ACATE

Internas	Externas
Verticais de negócios que realizam eventos e programas específicos	Empresas associadas a ACATE
Programas e campanhas estratégicos	Governo e poder público, em relação a parcerias e iniciativas de inovação aberta
Equipe de eventos e comunicação	Entidades parceiras
Diretoria e Vice-presidência, com base nas suas participações em eventos	

Nota. Elaboração da autora, 2025.

As demandas são organizadas e priorizadas por meio de *briefings* e reuniões estratégicas, garantindo que todas as áreas estejam alinhadas e que os objetivos da ACATE sejam atendidos.

Quadro 68

Origens das demandas para as redes sociais digitais do UPTEC

Internas	Externas
<i>Startups</i> incubadas	Projetos europeus e institucionais
Identificadas pela própria equipe	Comunidade acadêmica
Direção e outros departamentos	

Nota. Elaboração da autora, 2025.

As demandas no UPTEC vêm de diversas fontes e são solicitadas por diferentes atores, conforme foi detalhado nas entrevistas e nas reuniões e sistematizado no quadro 58. Cada solicitação é avaliada e direcionada para os canais apropriados, como redes sociais, *newsletter* ou comunicação interna, dependendo do público de interesse e da relevância estratégica.

Baseado na análise dos quadros 67 e 68, que apresentam a origem das demandas de publicações nas redes sociais, observou-se a significativa presença dos atores do habitat de inovação, representados pelas equipes do CI e *startups* incubadas, seguidos do ator público e do ator conhecimento, representado pela comunidade acadêmica.

No que diz respeito às hélices da inovação, verifica-se a presença das empresas, governo e universidade, que representam a tríplice hélice da inovação, conforme Etzkowitz e Leydesdorff (2000). Essa configuração evidencia de que modo os CIs operam como articuladores entre os diferentes atores do ecossistema de inovação, refletindo essa diversidade em suas demandas comunicacionais.

Diante dos indicadores apresentados e resumidos no quadro 69, é possível observar semelhanças e diferenças significativas nas atividades das equipes de comunicação dos dois CIs.

Quadro 69

Comparativo de protagonistas da inovação.

Indicador	UPTEC	ACATE
Evidência de política de comunicação (Explícita)	Manual de identidade	Manual de marca
Tom de voz e texto	Contemplado no manual	Não contemplado no manual
Políticas de comunicação (implícita)	Seguem o manual de identidade	Seguem o manual de marca
Regras explícitas para redes sociais digitais	Não consta no manual	Não consta no manual
Responsáveis por publicar nas redes sociais digitais	A publicação é realizada por um profissional, mas toda a equipe se envolve na produção e validação.	A publicação é realizada pela assistente de marketing e com validação da equipe de marketing.
Nível organizacional de quem publica.	Desenvolvida pelo nível operacional, com visão estratégica.	Realizada pelo nível operacional com visão estratégica.
Ferramentas utilizadas para o trabalho	<i>E-mail, Asana, Teams e Slack</i> ⁷⁰	<i>Asana, Slack, Whatsapp, Sympla</i> ⁷¹ e <i>E-mail</i> .
Quem solicita as publicações	Interno e externo	Interno e externo

Nota. Elaboração da autora, 2025.

Nas entrevistas realizadas, os profissionais deixam claro que o trabalho em equipe é possível por meio da utilização de ferramentas como *Asana* e *Slack* para o acompanhamento dos projetos. A Profissional_1UPTEC destaca que utilizam o *Teams* para comunicação interna com as várias pessoas da equipe UPTEC e para comunicação específica do grupo de comunicação. Além dos canais individuais, os quatro membros da área possuem um canal de grupo, no qual interagem e compartilham documentos. Utilizam também uma plataforma de gestão de projetos chamada *Asana*, onde centralizam a organização dos projetos de comunicação.

Durante a observação participante, a pesquisadora teve oportunidade de comparecer a uma reunião de pauta, na qual ficou evidente o planejamento das atividades por meio dessas ferramentas. As discussões por meio das plataformas são complementadas por reuniões semanais da equipe de comunicação e reuniões gerais com toda a equipe do UPTEC,

⁷⁰ Slack: é uma plataforma de comunicação e colaboração que reúne equipes, conversas, ferramentas e aplicativos em um único espaço de trabalho centralizado.

⁷¹ Sympla: é uma plataforma *on-line* que serve para a criação, gestão e venda de ingressos para eventos presenciais, *on-line* e híbridos.

garantindo alinhamento e acompanhamento dos projetos, considerando o planejamento anual realizado no setor.

As equipes de comunicação da ACATE utilizam diversas ferramentas para a organização, a gestão de projetos e comunicação interna, como *Asana*, *Slack*, *WhatsApp* e *Sympla*, cada uma atendendo a aplicações diferentes conforme as demandas solicitadas. A Profissional_3ACATE destaca a importância do planejamento semanal para fazer acompanhamento, considerando a quantidade de eventos e campanhas em andamento. A Profissional_1ACATE ressalta que a equipe realiza duas reuniões semanais de comunicação, uma no início e uma no final da semana, para verificar o andamento e planejar as produções de materiais e textos.

Nas terças e quintas-feiras, o grupo reúne todo o time de marketing e comunicação para verificar o andamento geral das atividades.

Com base no levantamento nas redes sociais, foi possível perceber o resultado do trabalho dessas equipes. Os profissionais das equipes explicitam que existe uma preocupação com o padrão da marca e o cuidado com a entrega de conteúdos objetivos e relevantes, resultado de planejamentos e acompanhamento das equipes em seus projetos e atividades, sempre alinhados com os propósitos dos CIs e comprometidos com a inovação.

6.5. Impulsionando a inovação pelas Redes Sociais Digitais

Como visto na seção anterior, os protagonistas da comunicação nos CIs estão motivados a trazer uma informação de qualidade aos públicos de interesse dos CIs, conforme os atributos de conteúdo, tempo e forma de O'Brien e Marakas (2013), fazendo com que a informação, além de encontrar seu público de interesse, também contribua para o próprio ecossistema de inovação.

Nessa categoria, buscou-se identificar como ocorre a divulgação e o fomento da inovação dos CIs pesquisados nas redes sociais digitais. Para isso, foram considerados o levantamento nas redes sociais digitais e a observação participante.

O primeiro indicador dizia respeito às publicações relacionadas à disseminação de conhecimento, ou seja, publicações que compartilham informações relevantes sobre novas tecnologias, pesquisas e tendências na área de atuação do CI, que possam identificar conteúdo que dissemina conhecimento e pode inspirar novas ideias. Vale ressaltar que aqui

foram consideradas as evidências apuradas no levantamento de redes sociais e na observação participante, não sendo possível fazer a validação da compreensão por parte dos receptores neste estudo.

No UPTEC, das 436 publicações analisadas, 399 registros (91,6%) não representam produção direta de conteúdo original, sendo majoritariamente republicações de conteúdo já existente. Durante a observação participante, observou-se que os conteúdos e notícias são produzidos para o *site* do UPTEC, atualizado pelo Profissional_3UPTEC, e posteriormente seguem para republicação nas redes sociais digitais. A Profissional_1UPTEC explica sobre a função da produção de conteúdo para disseminar conhecimento:

Há um projeto que estamos desenvolvendo para este ano que representa um *mix* entre conteúdo próprio e parcerias estratégicas, mas sempre com curadoria do UPTEC. A ideia é produzir artigos e conteúdo em colaboração com nossa rede de parceiros – aqueles que já oferecem benefícios às empresas do nosso ecossistema. Por exemplo, temos uma parceria com uma empresa de comunicação que vai criar conteúdo sobre como fazer um *pitch* para investidores. Esse material será uma rubrica do UPTEC, disponibilizado em nosso *site* e plataformas digitais. Embora não seja especificamente sobre nossas atividades diretas, é de grande interesse tanto para nossa comunidade interna quanto para o público externo. (Profissional_1UPTEC)

A Profissional_1UPTEC entende que dessa forma será possível expandir a influência e fortalecer o ecossistema, via conhecimento compartilhado ou por meio de eventos que promovem o *networking* entre os participantes. A mesma profissional revela preocupação com relação às publicações em excesso. Além disso, como o algoritmo das redes pode considerar publicações repetitivas, sobre determinados assuntos, esse processo poderia limitar a expansão orgânica da rede.

Na figura 57, é possível observar um artigo abordando um tema relacionado à sustentabilidade, republicado do próprio *site* do UPTEC, com a intenção de buscar conscientização das empresas ligadas à economia do mar.

Figura 57

Publicação no dia 23/01/2023 na rede social digital LinkedIn do UPTEC

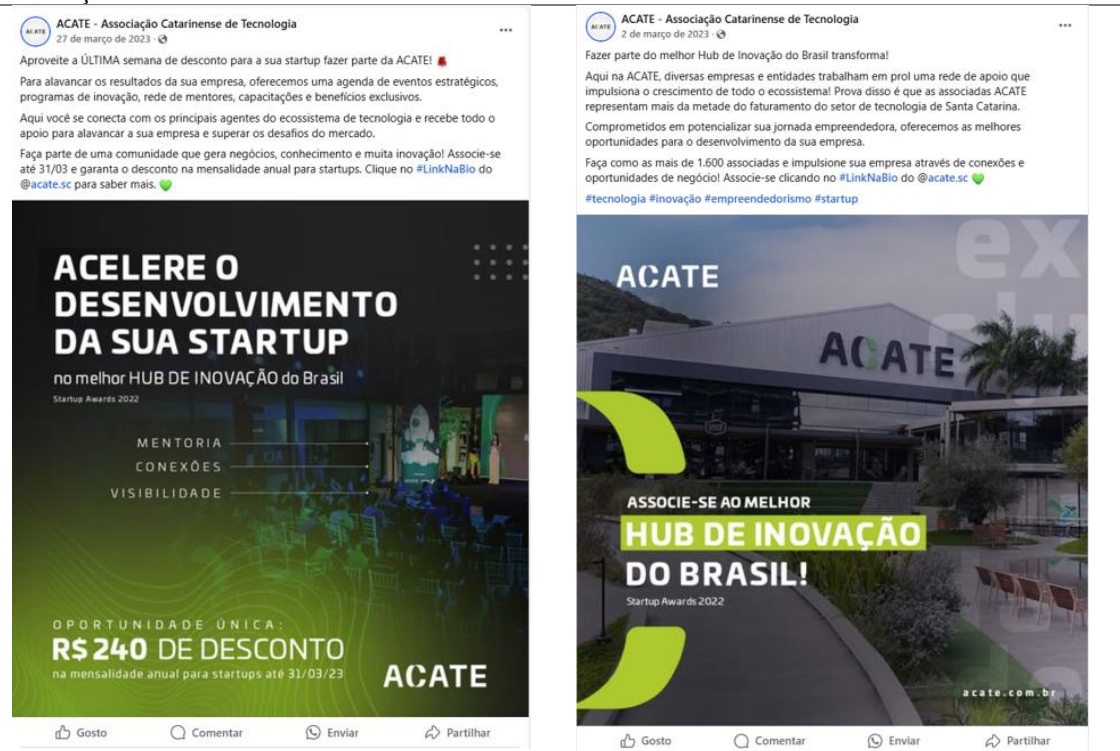


Nota. Elaboração da autora, com captura de tela em 04/02/2024.

Na ACATE, diante das 619 publicações analisadas, foi identificado um total de 513 (82,87%) que não constituem produção direta de conteúdo original. Observou-se que na ACATE existe uma maior preocupação em apresentar a caracterização do ecossistema, apresentando os serviços oferecidos e convidando a comunidade a se associar. Essa estratégia evidencia uma abordagem mais voltada para o desenvolvimento e fortalecimento dos associados.

Quadro 70

Publicações ACATE no Facebook



Fonte: a autora com captura de tela realizada 12/03/2024

Durante a análise do levantamento realizado nas redes sociais dos dois CIs, percebeu-se que as publicações abrangiam a divulgação de uma série de ações: possibilidades de fomento e financiamento; incentivo à criação de novos negócios e empreendedores; *networking* de discussões; análises e estratégias; e divulgação de eventos e conquistas dos CIs e das *startups*. Essas publicações motivam a criação de novos negócios, permitindo examinar a capacidade de gerar inovação por meio dos conteúdos compartilhados.

Com relação às discussões, análises, estratégias e *networking* por meio de eventos que conseguem reunir as comunidades dos CIs, no UPTEC foram classificadas 181 (41,5%) publicações, enquanto na ACATE, 299 (48,3%).

A utilização das publicações nas redes sociais para compartilhar as conquistas dos CIs e das próprias *startups*, destacadas em premiações e eventos, que acabam motivando empreendedores, somaram 174 (39,9%) das publicações nas redes do UPTEC e 144 (23,2%) nas da ACATE.

Identificaram-se também 39 (8,9%) publicações que incentivam diretamente novos negócios e empreendedores no UPTEC e 139 publicações (22,4%) na ACATE. Diante da análise das 1.055 publicações, 79 publicações não foram enquadradas como capazes de incentivar

inovação, sendo 42 do UPTEC e 37 da ACATE. Essas publicações possuem a característica de entregar uma informação sem conexão direta com o fomento à inovação.

Nessa categoria, observou-se que, no que diz respeito à disseminação de conhecimento, os dois CIs apresentam publicações relacionadas a informações relevantes acerca de pesquisas e tendências. Ainda assim, ambos têm a intenção de ampliar a produção de conhecimento, conforme revelado durante a observação participante, demonstrando a preocupação de manter a originalidade e não sobrecarregar seus públicos com excesso de informações.

As redes sociais digitais dos CIs também são amplamente utilizadas para divulgar eventos de inovação, como *hackathons*, *workshops*, palestras, *meetups* e conferências que promovam a inovação e o empreendedorismo.

Quanto à capacidade de gerar inovação, verificou-se que as publicações incentivam a criação de novos negócios e o desenvolvimento de empreendedores. Essas publicações oferecem diversas possibilidades de contribuição para públicos específicos, incluindo: o fomento e financiamento de projetos; a discussão sobre temas de interesse; estratégias de trabalho e networking por meio de eventos presenciais e *on-line*; e a divulgação de conquistas de pessoas ou empresas que servem como inspiração e estímulo para a inovação no ecossistema.

Conclusões

Pelos caminhos da inovação, chegou-se à pós-convergência, na qual a Internet deixou de ser um local para se tornar um contexto. Dessa forma, a comunicação assume relevância por meio das redes sociais digitais. Esta tese tratou a comunicação e a inovação de forma indissociável diante de seu tema: a comunicação da inovação.

Diante da dinâmica de inovação, buscou-se investigar como os CIs pertencentes aos ecossistemas das cidades do Porto, em Portugal, e Florianópolis, no Brasil, com a intenção de descrever e avaliar, comparativamente, a performance comunicativa dos CIs nas redes sociais digitais.

As escolhas metodológicas foram decisivas para obter resultados capazes de abarcar a dinâmica do fenômeno investigado. Com abordagem qualitativa, o percurso metodológico iniciou-se com a netnografia, que permitiu observar os CIs como comunidades por meio das redes sociais digitais. Para complementar a netnografia, realizou-se a AC considerando as categorias que emergiram dos objetivos de pesquisa e dos dados coletados. O percurso metodológico encerrou-se com o método comparativo, que explicitou semelhanças e diferenças entre a comunicação nas redes sociais digitais dos CIs de contextos portugueses (UPTEC) e brasileiro (ACATE).

A aplicação da metodologia netnográfica nesta investigação foi orientada por critérios de qualidade propostos por Kozinets (2014): coerência, rigor, conhecimento, ancoramento, inovação, ressonância, verossimilhança, reflexividade, práxis e mistura. Esses critérios foram sistematicamente aplicados ao longo do processo investigativo.

A coerência foi assegurada por meio do reconhecimento das diferenças contextuais entre os CIs investigados, apresentando interpretações livres de contradições internas e mantendo padrão unificado de análise. O rigor manifestou-se na adesão às normas procedimentais da investigação netnográfica, estabelecendo protocolos sistemáticos de coleta e análise de dados, detalhados no Capítulo III.

Os critérios de conhecimento e ancoramento foram atendidos por meio da incorporação da literatura especializada em comunicação organizacional, ecossistemas de inovação e redes sociais digitais, sistematizada nos Capítulos I e II. O ancoramento teórico foi consolidado pela fundamentação em dados empíricos coletados, estabelecendo ligações claras entre os achados da investigação e o referencial teórico existente.

A inovação metodológica emerge da criação de categorias conceituais "comunicação da inovação" e "comunicação para a inovação", proporcionando nova perspectiva de compreensão da comunicação em ambientes de inovação. A originalidade consolida-se pela utilização integrada dos métodos netnográfico, da AC e comparativo, criando abordagem multimétodo para investigar a comunicação dos CIs.

A ressonância foi alcançada por meio da conexão personalizada com o fenômeno da inovação, evidenciada pela compreensão dos contextos português e brasileiro. A verossimilhança manifesta-se no realismo das representações culturais apresentadas, oferecendo descrições dos ecossistemas de inovação estudados. A reflexividade permeou todo o processo investigativo, com reconhecimento explícito do papel da pesquisadora e abertura a interpretações alternativas dos fenômenos observados.

A práxis foi incorporada por meio da orientação prática para aprimoramento da comunicação organizacional em CIs. A mistura foi contemplada pela integração dos diversos modos de interação social – *on-line* e *off-line* – nas experiências dos membros das comunidades de inovação, reconhecendo a natureza híbrida da comunicação nos ecossistemas de inovação.

A aplicação sistemática destes critérios assegurou a qualidade metodológica desta investigação e estabeleceu fundamentos para a replicabilidade dos achados em contextos similares de pesquisa netnográfica em ambientes de inovação.

A inovação nos dois CIs investigados foi observada por meio de comunidades que se articulam em ecossistemas de alcance regional, nacional e mundial. A performance da comunicação foi investigada nas redes sociais digitais por meio de seus protagonistas na comunicação organizacional e das publicações realizadas durante o ano de 2023, buscando responder à questão de pesquisa que deu origem a este estudo científico: Como os CIs comunicam da/para a inovação em redes sociais digitais?

Esta pergunta permeou todo o andamento da pesquisa, buscando evidências para esta análise. Estabeleceu-se que a referência "da inovação" pretende comunicar o que já foi inovado,

disseminar e dar visibilidade às inovações que acontecem no ecossistema. A referência "para a inovação" tem como função comunicar para que a inovação aconteça, criar condições, motivar e facilitar o surgimento de novas inovações.

Os CIs comunicam predominantemente sob o aspecto da inovação (79,3% das 1.055 publicações analisadas), atuando como disseminadores de conhecimento, eventos e conquistas que emergem do ecossistema. Já a comunicação para a inovação (20,7%) funciona como complemento estratégico, focando no estímulo à criação de novos negócios e divulgação de oportunidades de fomento.

Essa constatação sugere que, embora os CIs tenham desenvolvido competências sólidas para comunicar sobre inovação e estimular a inovação por meio de suas redes sociais, ainda existe potencial não explorado para transformar essas plataformas em espaços genuínos de construção colaborativa e inovação participativa.

Quanto à atividade comunicativa dos CIs nas redes sociais digitais, verificou-se a utilização estratégica e consistente da rede LinkedIn nos CIs estudados, pois esta plataforma concentra o maior número de seguidores em comparação às demais redes sociais digitais utilizadas pelos CIs.

Com uma média de 36 publicações por mês, o UPTEC e 51 publicações ao mês na ACATE, as categorias temáticas, semelhantes são inovação e empreendedorismo, eventos e programas, comunidade e ecossistema, financiamento e investimento, educação e capacitação, reconhecimento e premiações.

As publicações realizadas direcionam-se a públicos específicos com objetivos bem definidos. Os principais públicos identificados constituem a comunidade de cada CI, englobando *stakeholders* e públicos de interesse, que mantêm relações com o ecossistema de inovação. Essas publicações compartilham propósitos comunicacionais comuns: a divulgação de eventos e o fortalecimento dos vínculos comunitários no ecossistema de inovação.

Considerando a missão declarada pelos CIs e sua proposta de valor, que visa ativar o ecossistema de inovação por meio de conexões capazes de fortalecer a cultura inovadora e empreendedora, bem como gerar e escalar negócios inovadores que contribuam para o desenvolvimento regional, constatou-se que as redes sociais desempenham papel relevante na sustentação dessa proposta.

As redes sociais digitais são utilizadas para mobilizar a comunidade de interesse por meio de eventos presenciais e on-line, congregando pessoas, profissionais e organizações voltadas à inovação. Esses eventos promovem o networking e a colaboração, características fundamentais dos CIs, fortalecendo os vínculos dentro do ecossistema de inovação.

Quanto às comunidades colaborativas, parte-se do pressuposto de que os CIs constituem comunidades de inovação que se articulam em ambientes presenciais e digitais. Nas redes sociais digitais, foi possível acompanhar as interações dos seguidores, que totalizaram mais de nove mil manifestações, distribuídas entre curtidas, comentários e compartilhamentos.

Essas interações reafirmam o engajamento com o conteúdo publicado. As publicações, por sua vez, foram estrategicamente planejadas considerando as propostas de valor de cada CI e direcionadas aos seus respectivos públicos de interesse.

Os ambientes físicos dos CIs participantes desta pesquisa são organizados de forma a incentivar a interação e a colaboração. Nas plataformas, o espaço virtual pode conduzir e permitir dinâmicas similares. Contudo, nas redes sociais digitais, os CIs não apresentam evidências dessa interação devido à ausência de publicações de cocriação e de conteúdo gerado pelos usuários.

Embora os profissionais entrevistados destaquem o papel da comunidade dos CIs na definição da comunicação para as redes sociais, por meio dos atores dos habitats de inovação, observa-se uma contradição. Tem-se, então, uma comunicação nas redes sociais digitais direcionada aos interesses da comunidade do CI; contudo, essa mesma comunidade não se articula por meio das redes sociais pesquisadas.

As equipes de comunicação nos dois CIs caracterizam-se por sua natureza multidisciplinar e estruturas organizacionais flexíveis, articulando-se com coordenações engajadas e presentes. Os profissionais dessas equipes possuem formações acadêmicas relacionadas às funções que exercem, demonstrando clareza em suas atribuições e responsabilizando-se pelas demandas comunicacionais do grupo.

As publicações nas equipes são originadas a partir das atividades desenvolvidas pelos CIs, respondendo às necessidades do ecossistema de inovação. Embora esses profissionais atuem nos níveis táticos e operacionais dos CIs, possuem compreensão clara da função estratégica da comunicação organizacional. Nos dois CIs pesquisados, o engajamento nas redes sociais acontece em formato orgânico de comunicação, caracterizado pela ausência de investimento

publicitário, baseando-se no alcance natural do conteúdo e na autenticidade das interações. Os profissionais entrevistados relatam a preocupação em publicar materiais que alcancem o engajamento de seus públicos de interesse, diante da impossibilidade da compreensão dos algoritmos que operam nas plataformas de redes sociais.

A análise comparativa entre UPTEC e ACATE revela convergências significativas em suas estratégias comunicacionais, evidenciando padrões consolidados na comunicação de CIs.

Ambos os CIs adotam estruturas comunicacionais similares, com a utilização majoritária de três redes sociais digitais (Facebook, Instagram e LinkedIn), com essa última rede social destacando-se como aquela com maior número de seguidores, o que reflete o caráter profissional predominante de seus públicos.

Os CIs direcionam sua comunicação para os mesmos públicos, comunidade do centro, comunidade em geral e empreendedores. Além disso, compartilham objetivos comunicacionais convergentes, priorizando a divulgação de eventos e o fortalecimento de suas respectivas comunidades.

Destaca-se ainda a formalização das políticas de comunicação: enquanto o UPTEC demonstra políticas explicitamente definidas através de um manual de identidade, a ACATE opera com um manual de marca. Ambos utilizam ferramentas digitais similares para gestão de projetos e implementam processos padronizados de produção de conteúdo que envolvem *briefing*, produção e validação estratégica.

As diferenças identificadas entre UPTEC e ACATE refletem não apenas escolhas estratégicas organizacionais distintas, mas também adaptações específicas aos contextos culturais e aos ecossistemas de inovação português e brasileiro.

Observou-se que a gestão das equipes de comunicação é mais descentralizada no UPTEC, enquanto a equipe de comunicação e marketing da ACATE centraliza a responsabilidade no marketing, sugerindo um modelo mais hierárquico, possivelmente ocasionado por uma equipe maior com sete profissionais.

Com relação aos elementos presentes nas publicações, o UPTEC prioriza a humanização por meio de fotografias de pessoas reconhecidas da comunidade (64,3%) e mantém comunicação formal (96,10%). Já a ACATE concentra-se em ilustrações padronizadas (68,2%) e adota abordagem mais emotiva (33,92%). Estrategicamente, o UPTEC demonstra visão holística do ecossistema de inovação, distribuindo seus conteúdos entre todas as cinco hélices da

inovação, enquanto a ACATE concentra 92,80% de sua comunicação na hélice empresa/indústria.

Os resultados sugerem que, independentemente de suas especificidades, relacionadas a diferentes contextos e culturas, o direcionamento da comunicação da inovação segue alinhada com as propostas de valor e conta com as redes sociais digitais como aliadas.

Ainda que não exista um modelo único e consolidado de comunicação organizacional, as convergências identificadas indicam tendências no campo da comunicação de CIs, enquanto as diferenças revelam adaptações contextuais necessárias para a efetividade comunicacional em diferentes ecossistemas de inovação.

Após a aplicação dos parâmetros metodológicos e com todas as análises finalizadas, foi possível responder com clareza às perguntas de investigação e, conjuntamente, confrontar as hipóteses levantadas na primeira fase da pesquisa. Das cinco hipóteses, três delas foram confirmadas e duas refutadas. As explanações sobre cada uma delas serão desenvolvidas a seguir.

Com base na confirmação integral da primeira hipótese, é possível afirmar que os CIs realizam planejamento anual e mensal das ações de comunicação, além de promoverem acompanhamento sistemático por meio de ferramentas de gestão de projetos e reuniões semanais para o planejamento das atividades.

O planejamento demonstrou alinhamento estratégico consistente, considerando que os públicos evidenciados nas publicações se dividem em públicos de interesse (comunidades do CI e público geral) e *stakeholders* (*startups* incubadas e empreendedores). Os objetivos predominantes identificados – divulgação de eventos, fortalecimento da comunidade, divulgação de sucessos das *startups* e fortalecimento da marca institucional – confirmam o alinhamento estratégico com as necessidades dos diferentes atores.

Dessa forma, a presença equilibrada de diversos atores do ecossistema (habitat de inovação, empresarial, conhecimento, público/institucional, fomento e sociedade civil) nas publicações confirma a existência de planejamento estratégico voltado para a articulação do ecossistema de inovação.

A segunda hipótese foi refutada. Embora os CIs constituam comunidades de inovação e esse conceito esteja fortemente enraizado nos ecossistemas de inovação, por meio da cultura inovadora e empreendedora, não foi possível evidenciar a utilização das redes sociais digitais para articular efetivamente a comunidade.

As interações e reações do público nas redes sociais digitais servem predominantemente para reafirmar as publicações realizadas, sem estimular participação ativa. Nas publicações analisadas, não foi possível evidenciar incentivos para a cocriação ou participação colaborativa nas redes sociais digitais.

As interações identificadas, manifestadas por meio de comentários e reações, demonstraram que o engajamento se destina principalmente ao público da comunidade do CI já estabelecida, não promovendo a expansão da comunidade por meio das publicações.

A análise identificou ausência de estímulos à cocriação e foco na comunicação corporativa, que se orienta prioritariamente para divulgar atividades e eventos dos CIs. As equipes reconheceram que utilizam as redes sociais digitais para apresentar o ecossistema de inovação, assumindo postura mais informativa do que interativa.

No que se refere à terceira hipótese, que foi integralmente confirmada, observaram-se diferenças na intensidade das publicações nas redes sociais digitais pesquisadas. Quanto à quantidade de publicações realizadas, a ACATE apresenta 41,7% mais publicações que o UPTEC, sendo a diferença mais expressiva no Instagram, o que reflete a preferência por essa rede social digital no Brasil.

Relativamente ao engajamento produzido, foi possível observar padrões diferenciados: o UPTEC obtém 22,21 reações por publicação, enquanto a ACATE registra 75,19 reações por publicação. Enquanto o UPTEC privilegia comunicação acadêmica diversificada, distribuindo conteúdos equilibradamente entre as cinco hélices da inovação, a ACATE concentra sua comunicação na hélice empresa-indústria. Essa diferença também reflete aspectos culturais de países que vivem momentos econômicos distintos.

Os elementos visuais e linguísticos revelam adaptações culturais aos respectivos contextos. O UPTEC utiliza *emojis* contextuais relacionados ao conteúdo específico de cada publicação e mantém uso moderado de *hashtags*, empregando linguagem formal e objetiva, além de veicular fotos de pessoas pertencentes ao CI. Por sua vez, a ACATE emprega *emojis* como elementos identitários da marca, com o coração verde aparecendo em 342 ocorrências, e utiliza *hashtags* mais intensivamente, equilibrando abordagens informais e emotivas com comunicação objetiva, além de empregar ilustrações padronizadas. As características da comunicação nas redes sociais evidenciadas revelam diferenças significativas nos contextos português e brasileiro.

A quarta hipótese foi confirmada integralmente. Diante de estruturas organizacionais consolidadas, as políticas próprias para a comunicação foram evidenciadas em documentos como o manual de identidade do UPTEC e o manual de marca da ACATE, além de equipes especializadas com formação acadêmica relacionada à comunicação e processos institucionalizados de *briefing* e validação hierárquica.

O UPTEC opera com quatro profissionais distribuídos nos níveis estratégico, tático e operacional, enquanto a ACATE mantém sete profissionais organizados em subáreas especializadas. A integração efetiva entre níveis organizacionais, evidenciada pela articulação coordenada e planejamento constante, demonstra o reconhecimento da comunicação como função estratégica nas duas organizações.

A quinta hipótese foi parcialmente confirmada. Observou-se a capacidade dos CIs de impulsionar a cultura de inovação por meio das redes sociais e da divulgação de eventos e de oportunidades de *networking* qualificado. Entretanto, não foi possível evidenciar produtos ou serviços surgidos diretamente desta comunicação nas redes sociais digitais, uma vez que as publicações se caracterizam como informativas.

A confirmação diferenciada das hipóteses indica oportunidade estratégica para a evolução da comunicação nas redes sociais digitais, visando à construção do conhecimento e ao desenvolvimento colaborativo no contexto contemporâneo dos ecossistemas de inovação.

Nesse contexto, a interação e o compartilhamento de conhecimentos nos ambientes de inovação seriam adequados às redes sociais digitais. Contudo, é preciso considerar a complexidade dos ambientes digitais, tendo em vista que as plataformas vêm interferindo substancialmente na vida das pessoas, comunidades, governos e até nações.

A principal contribuição teórica desta pesquisa reside na consolidação de um marco conceitual integrado que articula comunicação organizacional, ecossistemas de inovação e redes sociais digitais no contexto pós-convergente.

Por intermédio da validação empírica das categorias de comunicação "da inovação" e "para inovação", o estudo estabelece distinção que permite compreender a dinâmica de comunicação em ambientes de inovação, contribuindo para o avanço de pesquisas de comunicação organizacional em ecossistemas de inovação.

A integração da abordagem netnográfica com análise de conteúdo categorial e método comparativo internacional estabelece metodologia para investigação da comunicação digital em ambientes de inovação, oferecendo possibilidade de replicação em estudos futuros.

A originalidade científica desta investigação manifesta-se na abordagem comparativa internacional aplicada especificamente à comunicação nas redes sociais digitais de CIs, área até então com pouca literatura acadêmica.

As descobertas desta investigação possuem relevância social ao evidenciar como CIs podem potencializar o desenvolvimento econômico regional. Os resultados sugerem aplicações práticas de mecanismos participativos nas redes sociais digitais, e avança na criação de indicadores específicos para mensurar impacto inovativo da comunicação organizacional. Uma vez que as redes sociais podem contribuir para a proposta de valor dos CIs, este estudo serve como uma ferramenta de *benchmark* com base na netnografia, buscando evidenciar as práticas exitosas em ambientes de inovação. Pode ainda auxiliar em políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação pois fornecem evidências sobre a importância da comunicação organizacional em redes sociais digitais, como instrumento de articulação ecossistêmica.

A evidência de que estratégias de atividade comunicativa dos CIs, contextualmente adaptadas produzem maior engajamento, sugere que políticas de internacionalização de ecossistemas de inovação devem considerar especificidades culturais locais, promovendo abordagens diferenciadas que respeitem características regionais enquanto facilitam conexões globais.

Esta investigação apresentou limitações que devem ser reconhecidas como o escopo temporal da coleta de dados, restrita ao ano de 2023, o que pode não capturar variações sazonais ou tendências de longo prazo nas estratégias comunicacionais dos CIs, principalmente ao relacionar a velocidade de uma comunicação em tempo real em ambientes de inovação. Bem como a impossibilidade de realizar os grupos de discussão previamente planejados impediu a compreensão da perspectiva dos atores dos ecossistemas de inovação, o que teria proporcionado ao estudo uma visão holística do fenômeno estudado.

Por sua abrangência, este estudo suscita inúmeras investigações futuras, tais como: o aprofundamento do papel dos boletins informativos (*newsletters*) como ferramenta de comunicação organizacional de comunidades de inovação; a análise do papel institucional dos eventos acompanhados pelas equipes em relação à proposta de valor dos CIs; a utilização de plataformas de gerenciamento de projetos na comunicação organizacional, por meio de

metodologias ágeis; o aprofundamento da pesquisa em relação aos públicos de interesse e *stakeholders*; e a ampliação deste estudo considerando a perspectiva daqueles que recebem a comunicação produzida pelas equipes dos CIs.

Para alcançar os objetivos propostos e compreender a performance da comunicação organizacional, foram realizadas duas incursões analíticas nos dados coletados. A primeira examinou os protagonistas da inovação que atuam nos bastidores, planejando, organizando e produzindo a comunicação. A segunda incursão direcionou-se às redes sociais digitais, onde efetivamente acontecem todos os movimentos que envolvem tal comunicação.

Com base nessa análise, consolida-se a comunicação como elemento estratégico para o relacionamento dos CIs com seus públicos, destacando sua importância em: promover a inovação aberta – facilitando o envolvimento de diversos *stakeholders* nos processos de inovação, permitindo a troca de ideias e a cocriação de soluções –; reduzir a resistência dos colaboradores a ideias externas— favorecendo a adoção de práticas de inovação aberta; fortalecer relacionamentos— ajudando a construir e manter vínculos com públicos de interesse que influenciam ou são influenciados pelo CI, alinhando interesses e objetivos; contribuir para o reconhecimento e a reputação – fazendo com que o ecossistema seja reconhecido pelo mercado e pela opinião pública, fortalecendo sua marca e reputação –; promover o alinhamento entre colaboradores e gestores, garantindo que todos estejam engajados nos objetivos de inovação; e facilitar a gestão dos *stakeholders*, por meio da identificação, classificação e interação essencial para projetos de inovação aberta.

A inovação avança com a sociedade, que, por sua vez, demanda a própria inovação; nesse contexto, assume-se a centralidade da comunicação. Os resultados desta pesquisa comprovam a importância da comunicação organizacional nas redes sociais digitais, conforme demonstrado pelos achados que corroboram as hipóteses estabelecidas sobre o papel estratégico da comunicação organizacional digital para viabilizar a inovação aberta.

Bibliografia

- Abdala, L., Depiné, Á., Pozzobon, C., Trzeciak, D., Ferreira, M., Schreiner, T., Eleutheriou, V., & Teixeira, C. (2016). *Centro de inovação: alinhamento conceitual* (1ª ed., Vol. 1). Perse. <http://via.ufsc.br/download-centro-de-inovacao/>
- Adams, D., & Hess, M. (2001). Comunidade em políticas públicas: moda passageira ou fundamento? *Revista Australiana de Administração Pública*, 60, 13-23. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00205>
- Agamben, G. (2009). O que é o contemporâneo? In *O que é o contemporâneo? e outros ensaios* (V. N. Honesko, Trad.). Argos.
- Agência Nacional de Inovação. (2020). *Mapeamento das infraestruturas tecnológicas nacionais 2020*. ANI. <https://www.ani.pt/>
- Albuquerque, L. A., & Felizola, M. P. M. (2021). A importância da convergência midiática nos artigos da plataforma periódicos-Capes. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2021.e78692>
- Alves, A. (1999). Comunicação e Sociedade. *Caderno do Noroeste, Serie comunicação*, 12(1-2), 5-18.
- Amaral, A., Natal, G., & Viana, L. (2008). Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital. *Sessões do Imaginário*, 13(20), 34-40.
- Andréa, C. d'. (2020). *Pesquisando plataformas online: conceitos e métodos*. EDUFBA. <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/32043>
- Asana. (s.d.). *Company*. <https://asana.com/pt/company>
- Associação Catarinense de Tecnologia. (2023). *História*. <https://www.ACATE.com.br>
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2012). *Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil: Versão resumida do relatório técnico*. ANPROTEC; MCTI. <https://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/estudos-e-pesquisas/>
- Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 6(10-11), 115-120. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>
- Baldissera, R., & Silva, D. W. (2020). Comunicação organizacional e estratégias de direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *ECCOM*, 11(22).
- Bar, F., & Sanvig, C. (2009). Política de comunicação dos EUA após a convergência. *Revista de Direito, Estado e Telecomunicações*, 1(1). <https://doi.org/10.26512/lstr.v1i1.21735>
- Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. T. (2016). Sixth generation innovation model: description of a success model. *Innovation & Management Review*, 13(2), 88-112.

- Barbosa, M. (2020). *Comunicação e método: cenários e práticas de pesquisa* (1ª ed.). Mauad X.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- Barichello, E. M. M. R. (2009). Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional* (Vol. 1). Saraiva.
- Bauman, Z. (1997). *Ética pós-moderna* (J. R. Costa, Trad.). Paulus. (Obra original publicada em 1993)
- Bell, D. (1973). *O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social*. Editora Cultrix.
- Blank, S. (2010). What's a startup? first principles. <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-firstprinciples/>
- Blog. (2025, 16 junho). In Wikipedia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Blog>
- Boehm, G., & Fredericks, L. J. (2010). Strategic innovation management in global industry networks: The TFT LCD industry. *Asian Journal of Business Management*, 2(4), 110-120.
- Bolton, W. K. (1992). New mechanisms to link university-enterprise: The incubator as a technological development factor. University Infrastructure to improve Linkages with industry.
- Botelho-Francisco, R. E. (2018). Netnografias da comunicação em rede: por uma antropologia do comportamento digital. In A. C. Azevedo Jr., C. Teixeira Filho, H. W. C., & L. J. Cresto (Orgs.), *Reflexões sobre mídia e consumo* (pp. 137-149). Syntagma Editores.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1). <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>
- Braga, J. L. (2007). Mediatização como processo interacional de referência. In A. S. Médola, D. C. Araujo, & F. Bruno (Orgs.), *Imagem, visibilidade e cultura midiática* (pp. 141-167). Sulina.
- Braga, J. L. (2010). Disciplina ou campo? O desafio da consolidação dos estudos em comunicação. In J. Ferreira, F. J. P. Pimenta, & L. Signates (Org.), *Estudos da comunicação: transversalidades epistemológicas* (pp. 19-38). Editora Unisinos.
- Braga, J. L. (2011). *Dispositivos interacionais*. Matrizes.
- Braga, J. L. (2017). *Matrizes interacionais: a comunicação constrói a sociedade* [on-line]. EDUEPB. <https://doi.org/10.7476/9788578795726>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burkhalter, B. B., & Curtis, J. P. (1989). New opportunities for entrepreneurs with disabilities to start their own business. *Journal of Rehabilitation*, 55(22), 17-19.
- Cajazeira, J. E. R. C., & Cardoso, C. (2016). *Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências*. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15648>
- Canavilhas, J. (2012). Da remediação à convergência: um olhar sobre os meios de comunicação portugueses. *Pesquisa em jornalismo brasileiro*, 1, 7-21. <https://doi.org/10.25200/BJR.v8n1.2012.369>

- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). Mode 3' and quadruple helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. J. (2012). O modelo de inovação quintuple helix: O aquecimento global como desafio e motor da inovação. *Revista de Inovação e Empreendedorismo*, 1(2). <https://link.springer.com/article/10.1186/2192-5372-1-2>
- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of Knowledge Economy*, 5, 212-239.
- Cardoso, G. (2023). *A comunicação da comunicação: As pessoas são a mensagem* (1ª ed.). Editora Mundos Sociais.
- Carone, M. (2021). As perspectivas de um método. *RUS*, 12(19). <https://doi.org/10.11606/issn.2317-4765.rus.2021.188667>
- Castells, M. (2000). *Sociedade em rede* (4ª ed.). Paz e Terra.
- Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Jorge Zahar.
- Castells, M. (2015). *O poder da comunicação* (V. L. M. Joscelyne, Trad.). Paz e Terra. (Obra original publicada em 2009)
- Castells, M. (2021). Das cidades às redes: o poder impera. *Journal of Classical Sociology*, 21(3-4), 260-262. <https://doi.org/10.1177/1468795X211022054>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2012). *O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. M. Books.
- Clemens, J., & Nash, A. (2010, 2 de abril). Sete teses sobre o conceito de "pós-convergência". http://www.acva.net.au/blog/detail/seven_theses_on_the_concept_of_post-convergência
- Comer, D. E. (2016). *Redes de computadores e internet*. Bookman.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. (2020). *Sobre a CCDR-N*. <https://www.ccdr-n.pt/>
- Comte, A. (1978). *Curso de filosofia positiva*. Abril Cultural. (Obra original publicada entre 1830-1842)
- Coworking. (2025, 17 junho). In Wikipedia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Coworking>
- Cox, C., et al. (2019). Twenty years of medicare-financed graduate medical education: what has it taught us? *Health Affairs*, 38(4), 545-553. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2017.1104>
- Cozzi, A., Judice, V., & Dolabela, F. (2007). *Empreendedorismo de base tecnológica: spin-off: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa*. Elsevier.
- Cuevas-Molano, E., Castillo, B.-A., & Talamas-Carvajal, J.-A. (2024). Modelo de análise multicritério de engajamento em mídias sociais para o setor de saúde: aplicação em perfis de hospitais espanhóis no LinkedIn e Instagram. *Profesional de la Información*, 33(3), 07-15. <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0311>

- Dahlgren, P., & Hill, A. (2020). Parameters of media engagement. *Media Theory*, 4(1), 02-32.
- Danesi, M. (2016). *The semiotics of emoji: The rise of visual language in the age of the internet*. Bloomsbury Academic.
- DataReportal. (2024). *Digital 2024: Country headlines report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-local-country-headlines>
- DataReportal. (2025). *Digital 2025: Country headlines report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-local-country-headlines>
- Davies, S., Wells, R., Zollo, F., & Roche, J. (2024, 16 de outubro). [Artigo]. *JCOM - Journal of Science Communication*, 23.
- Derks, D., Bos, A. E., & von Grumbkow, J. (2008). Emoticons in computer-mediated communication: Social motives and social context. *Cyberpsychology & Behavior*, 11(1), 99-101. <https://doi.org/10.1089/cpb.2007.9926>
- Dreyer, B. M. (2017). *Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*. Summus Editorial.
- Dreyer, B. M. (2019). As relações e interações como princípios inerentes às relações públicas: uma proposição teórica com diretrizes práticas para a disciplina [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.27.2019.tde-17052019-112427>
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. Collins.
- Duarte, J., & Monteiro, F. (2009). *Potencializando a comunicação nas organizações*. <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Potencializando-a-Comunicac%C3%A3o-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>
- Durkheim, É. (2007). *As regras do método sociológico* (3ª ed.). Martins Fontes. (Obra original publicada em 1895)
- Etta, G., Sangiorgio, E., Di Marco, N., Avalue, M., Scala, A., Cinelli, M., et al. (2023). Characterizing engagement dynamics across topics on Facebook. *PLoS ONE*, 18(6), e0286150. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286150>
- Etzkowitz, H. (2013). *Hélice triplíce: universidade-indústria-governo: inovação em movimento*. EDIPUCRS.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The triple helix-university-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14, 14-19.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). Universities and the global knowledge economy: A triple helix of university-industry relations. Pinter. <https://ssrn.com/abstract=3404823>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and 'Mode 2' to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice triplíce: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31(90), 23-48. <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137883>
- Fachin, O. (2017). *Fundamentos de metodologia: Noções básicas em pesquisa científica* (6ª ed.). Saraiva Uni.

- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
- Fernandes, F. (2023). Eco da comunicação e da inovação na universidade: Intersecções entre o ecossistema midiático e o Ecossistema inovativo [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria].
- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis: Understanding new media*. Pine Forge Press.
- Flickr. (2025, 17 junho). In Wikipedia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Flickr>
- Forni, J. J. (2019). *Gestão de crises e comunicação: O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas* (3ª ed.). Atlas.
- Forsman, H., & Temel, S. (2014). De um não inovador a um profissional com alto desempenho em inovação: O networking como impulsionador. *Estudos Regionais*, 50(7), 1140-1153. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.968120>
- França, F. (2008). A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In M. M. K. Kunsch (Org.), *História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (pp. 211-239). Saraiva.
- França, F. (2012). *Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica* (3ª ed.). Yendis Editora.
- Franciscato, C., & Gonçalves, A. L. F. (2021). A inovação aberta no desenvolvimento das agências de fact-checking durante a pandemia. *Comunicação & Inovação*, 22(50), 63-79. <https://doi.org/10.13037/ci.vol22n50.8074>
- Fragoso, S., Recuero, R., & Amaral, A. (2011). *Métodos de pesquisa para internet*. Sulina.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Penguin.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. (Obra original publicada em 1984)
- Freitas, V. S., & Bizzarro Neto, F. (2015). Qualitative comparative analysis (QCA): Usos e aplicações do método. *Política Hoje*, 24(2), 103-117. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicohoje/article/view/3722>
- Friendster. (2015, 16 junho). In Wikipedia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Friendster>
- Gasparindo, L., & Risola, S. (2019). Mapeamento de públicos no ecossistema de inovação: Um desafio de relações públicas. *Organicom*, 16(31), 158-179. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.161962>
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Jorge Zahar Ed.
- Girardi, L. S., & Pase, A. F. (2024). Em busca do comando ideal: um duplo olhar sobre a inteligência artificial generativa na comunicação organizacional. *Organicom*, 21(44), 71-84. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2024.220414>
- Girvan, M., & Newman, M. E. J. (2002). Community structure in social and biological networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 99(12), 7821-7826. <https://doi.org/10.1073/pnas.122653799>
- Godin, B. (2008). *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 1*. <https://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>

Godin, B. (2015). Models of innovation: Why models of innovation are models, or what work is being done in calling them models? *Institut national de la recherche scientifique (INRS)*, 45(4), 570-596. <https://doi.org/10.1177/0306312715596852>

Godin, B. (2016). Representação da Inovação na Inglaterra do Século XVII: Uma Visão da Filosofia Natural. *Contribuições para a História dos Conceitos*, 11(2), 24-42. <https://www.berghahnjournals.com/.../choc110202.xml>

Godin, B. (2018). *The Spirit of Innovation*. Canadian Economics Association.

Godin, B., Gaglio, G., & Vinck, D. (2021). *Handbook on Alternative Theories of Innovation*. Edward Elgar.

Godin, B., & Vinck, D. (Eds.). (2017). *Estudos Críticos de Inovação: Abordagens Alternativas ao Viés Pró-Inovação*. Edward Elgar Publishing.

Gomes, R. A. D. O. S., & Teixeira, C. S. (2018). As tipologias de habitats de inovação: uma análise da legislação vigente do sul do Brasil sob luz do novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação. *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, 7(11).

Goodman, R. M., Speers, M. A., Mcleroy, K., Fawcett, S., Kegler, M., Parker, E., Smith, S. R., Sterling, T. D., & Wallerstein, N. (1998). Identifying and defining the dimensions of community capacity to provide a foundation for measurement. *Health Education & Behavior*, 25(3), 258-278. <https://doi.org/10.1177/109019819802500303>

Grassi, C., & Marques, A. D. (2018). *Análise de conteúdo para as redes sociais: metodologia para uma marca de moda*. Universidade do Minho. Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil. <https://hdl.handle.net/1822/55260>

Grohmann, R. (2020). Plataformização do trabalho: Entre dataficação, financeirização e racionalidade neoliberal. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação da Comunicação e da Cultura*, 22(1), 106-122. <https://periodicos.ufs.br/eptic/article/view/12188>

Guerra, M. G. G. V., Cusati, I. C., & Silva, A. X. (2018). Interdisciplinaridade e transdisciplinaridade: dos conhecimentos e suas histórias. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 13(3), 979-996. <https://doi.org/10.21723/riaee.v13.n3.2018.1125>

Habermas, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Tempo Brasileiro.

Hamad, A. F., et al. (2015). Ecosistema de inovação na educação: uma abordagem conectivista. In C. S. Teixeira, A. C. S. Ehlers, & M. V. Souza (Org.), *Educação fora da caixa: tendência para a educação no século XXI* (1ª ed., pp. 33-48). Bookess.

Henry, J., Mizuko, I., & danah, b. (2016). *Participatory Culture in a Networked Era: A Conversation on Youth, Learning, Commerce, and Politics* (1st ed.). <https://doi.org/10.1177/20570473231224816>

Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: A network theory. *Small Business Economics*, 45(1), 103-128. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9643-3>

Instituto Nacional da Propriedade Industrial. (2024). *Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID) 2024*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/inpi-lanca-indice-que-retrata-cenario-da-inovacao-no-brasil>

Jenkins, H. (2009). *Cultura da Convergência*. Aleph.

Jenkins, H. (2016). 'Convergência e conexão são o que impulsiona a mídia agora' [Entrevista]. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 39(1), 213-219. <https://doi.org/10.1590/1809-5844201629>

- Jenkins, H., & Jie, Y. (2024). The path from participatory culture to participatory politics: A critical investigation—An interview with Henry Jenkins. *Communication and the Public*, 9(1), 84-103. <https://doi.org/10.1177/20570473231224816>
- Jotente, M. J. V., Landim, L. A., & Apocalypse, S. M. (2021). Convergências entre a curadoria digital e o design da informação no contexto pós custodial da ciência da informação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 26, e78692. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2021.e78692>
- Karhawi, I., & Terra, C. F. (2021). Planejamento estratégico em comunicação digital: apontamentos e possibilidades entre a teoria e a prática. *Comunicação & Inovação*, 22(49), 3-17. <https://doi.org/10.13037/ci.vol22n49.7371>
- Kava, L. (2022). Cultura digital e inovação: redes sociais digitais como fonte de informação em empresas nato-digitais [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná].
- Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization* (1st ed.). Doubleday.
- Kemp, S. (2023, janeiro). Digital 2023: Global overview report. *DataReportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- Kennedy, C., Cuddihy, J., & Engel-Yan, J. (2007). The changing metabolism of cities. *Journal of Industrial Ecology*, 11(2), 43-59.
- Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in On-line Communities. <http://www.marketingpower.com/content18255.php>
- Kozinets, R. V. (2010). *Netnografia: a arma secreta dos profissionais de marketing -- como o conhecimento das mídias sociais gera inovação*.
- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: Realizando pesquisa etnográfica on-line*. Penso.
- Kozinets, R. V. (2019). *Netnography: The Essential Guide to Qualitative Social Media Research*. Penso.
- Kozinets, R. V., & Gambetti, R. (Eds.). (2021). *Netnography unlimited: Understanding technoculture using qualitative social media research* (1ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003001430>
- Kramer, A., Dell'Amico, M., Feillet, D., & Iori, M. (2020). Scheduling jobs with release dates on identical parallel machines by minimizing the total weighted completion time. *Computers & Operations Research*, 123, 105018. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2020.105018>
- Kunsch, M. M. K. (1995). *Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil*. Edicon.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Summus.
- Kunsch, M. M. K. (1998). Alternativas para o fortalecimento acadêmico da comunicação organizacional. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 21(2), 27-40.
- Kunsch, M. M. K. (1999). Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Revista Comunicação & Sociedade*, 32, 45-67.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus.

Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). Saraiva Uni.

Kunsch, M. M. K. (2018a). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1

Kunsch, M. M. K. (2018b). Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Revista Media e Jornalismo*, 18(33), 13-24. <https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/6020/4924>

Kunwar, R. R., & Ulak, N. (2023). Compreendendo o modelo da hélice tripla e a capitalização do conhecimento. *Journal of APF Command and Staff College*, 6(1), 1-34. <https://doi.org/10.3126/japfcsc.v6i01.57573>

Labiak Jr., S. (2012). Método de análise dos fluxos de conhecimento em sistemas regionais de inovação [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina].

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.

Lanier, J. (2010). *Gadget: você não é um aplicativo!* (C. Yamagami, Trad.). Saraiva.

Laucuka, A. (2018). Funções comunicativas das hashtags. *Economia e Cultura*, 15(1). <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0006>

Leme, A. (2021). Pioneirismo e inovação digital: uma entrevista com Beth Saad. *Pauta Geral -- Estudos Em Jornalismo*, 8(2), 1-10. <https://doi.org/10.5212/19880>

Lemos, E. (2021). Integração: alicerce dos processos comunicativos nas organizações. In C. Terra, B. M. Dreyer, & J. F. Raposo (Orgs.), *Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*. Summus.

Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. Ed. 34.

Lévy, P. (2015). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço* (10ª ed.). Loyola.

Luhmann, N. (1984). *The Differentiation Of Society*. Columbia.

Machado, A. B. (2018). Habitat de inovação: construção do conhecimento em incubadoras [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192808>

Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). Models of innovation. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation* (Parte II, Cap. 3). Elsevier Science.

Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0403>

Martino, C. (2022). O que é comunicação nas revistas acadêmicas de comunicação? Um estudo de 53 periódicos acadêmicos brasileiros. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 149.

Martino, M. S., & Marques, A. C. S. (2015). Um olhar múltiplo sobre as teorias da comunicação. In M. S. Martino & A. C. S. Marques (Org.), *Teorias da comunicação: processos, desafios e limites*. Plêiade.

Martins, E. (2015). Convergência e narrativa transmídia no jornalismo: transformações nas práticas e no perfil dos profissionais. *Brazilian Journalism Research*, 11(2), 184-203.

- Masuda, Y. (1980). *A sociedade da informação como sociedade pós-industrial*. Rio.
- Matesco, V. R. (1993). Inovação tecnológica das empresas brasileiras: a diferenciação competitiva e a motivação para inovar [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro].
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: Como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informações cotidianas*. Campus/Elsevier.
- McLuhan, M. (1969). *O meio é a mensagem*. Record.
- Mill, J. S. (1843). *A system of logic, ratiocinative and inductive: being a connected view of the principles of evidence and the methods of scientific investigation*. John W. Parker.
- Mineiro, A. A. C. (2019). Hélice quádrupla e quádrupla e seus relacionamentos em parques científico-tecnológicos consolidados no Brasil [Tese de doutorado, Universidade Federal de Lavras]. <http://repositorio.ufla.br/handle/1/38276>
- mLabs. (2023, 24 abril). Call to action: aprenda o que é e como criar o melhor CTA. *mLabs Blog*. <https://www.mlabs.com.br/blog/call-to-action>
- Montardo, S. P. (2010). Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela comunicação corporativa. *Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 33(2), 161-180.
- Morin, E. (2002). *O Método 5: a humanidade da humanidade*. Sulina.
- Morin, E. (2006). *Introdução ao pensamento complexo*. Sulina.
- Morton, M. S. (1971). Uma estrutura para sistema de informação gerencial. *Sloan Management Review*, 13, 55-70.
- Mukti, B. (2023). Convergência de mídia em tecnologia e aspectos de conteúdo na era da comunicação digital. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(10), 2277-2288. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2i10.6292>
- Munroe, T., & Westwind, M. (2009). *What makes Silicon Valley tick: The ecology of innovation at work*. Nova Vista Publishing.
- Nash, A. (2010). The Multi-User Virtual Environment as a Post-Convergent Medium An exegesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy [Tese de doutorado, RMIT University].
- Negroponte, N. (1978). O futuro da informação: uma perspectiva antropológica [Relatório técnico]. MIT Media Lab.
- Niglio, O. (2020). El tiempo de la contemporaneidade. *Revista de Gestión Cultural*, 7(1), 67-89.
- Nogara, M. A. (2014). Modalidades de expressão da subjetividade dos jovens gamers nas redes sociais: um estudo netnográfico [Dissertação de mestrado, Centro Universitário de Maringá]. <https://www.unicesumar.edu.br/mestrado-e-doutorado/wp-content/uploads/sites/226/2021/04/MICHEL-ANDREW-NOGARA.pdf>
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2013). *Administração de sistemas de informação*. McGraw Hill.
- Oliveira, I. L. (2022). A comunicação organizacional no Brasil. In M. M. K. Kunsch, F. P. Lima, & A. O. Sampanio (Org.), *Comunicação organizacional e relações públicas -- 15 anos da Abrapcorp* (1ª ed., Vol. 1, pp. 47-61). Edufba.

Oliveira, I. L., & Alencar, T. G. R. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, 10(19), 199-209. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139204>

Oliveira, I. L., & Mourão, I. G. (2024). O campo da comunicação organizacional na atualidade: direções epistemológicas e desafios. *Organicom*, 21(46), 19-27.

Oliveira, I. L., & Paula, M. A. (2009). *O que comunicação estratégica nas organizações?* Paulus.

Organização das Nações Unidas. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/9>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (1997). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3ª ed.). Finep. http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing.

Paletta, F. C., & Pelissaro, B. (2016). Informação, ciência e tecnologia na Sociedade da Informação no contexto da Web 3.0: uma análise a partir de três questões. *Revista Conhecimento em Ação*, 1(1). <https://doi.org/10.47681/rca.v1i1.3133>

Peltier, J., Dahl, A. J., & VanderShee, B. A. (2020). Fatores antecedentes do consumidor, resultados consequentes da marca e medidas de engajamento do consumidor online: Pesquisa atual e direções futuras. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(2), 239-268. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2020-0010>

Pereira, V. A. (2011). Da aldeia à teia global. *Cult*, 14(154), 70-73.

Peruzzo, C. M. K., & Volpato, M. O. (2009). Conceitos de comunidade, local e região. *Comunicação & Sociedade*, 12(24), 139-152.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Métricas de mídias sociais: Uma estrutura e diretrizes para gerenciamento de mídias sociais. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>

Phemex. (2022). Web5: A nova criação de Jack Dorsey. *Phemex Blog*. <https://phemex.com/blogs/web5-jack-dorsey>

Piaget, J. (1981). Problèmes généraux de la recherche interdisciplinaire et mécanismes communs. In J. Piaget, *Épistémologie des sciences de l'homme*. Gallimard.

Pinheiro, R. (2023, 24 julho). Twitter "morre", mas passa bem: rede social agora se chama X e muda identidade visual. *Tecnoblog*. <https://tecnoblog.net/noticias/twitter-morre-mas-passa-bem-rede-social-agora-se-chama-x-e-muda-identidade-visual/>

Pinterest. (2025, 17 junho). In Wikipedia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Pinterest>

Polivanov, B. B. (2013). Etnografia virtual, netnografia ou apenas etnografia? Implicações dos conceitos. *Esferas*, 3, 61-71.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

Porter, M., & Ketels, C. H. M. (2003). *UK competitiveness: moving to the next stage*. DTI Economics Paper.

- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Putnam, L., & Cheney, G. (1990). Organizational communication: historical development and future directions. In S. R. Corman et al. (Eds.), *Foundations of organizational communication: a reader* (pp. 44-61). Longman.
- Putnam, L. L., Phillips, N., & Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação e da organização. In C. Hardy, S. R. Clegg, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais* (Vol. 3, pp. 77-125). Atlas.
- Quadros, C. I., & Saad, E. (2024). Ressignificando convergências. In G. L. Martins & M. E. Sousa (Eds.), *Jornalismo, tecnologia e cibercultura: panoramas e debates* (pp. 33-65). Fi/Editora SBPJor Luiz Gonzaga Motta.
- Ragin, C. C. (2014). The Comparative Method. In M. A. Carrier (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Sage Publications.
- Ramirez, R. (2021). Mediatization Studies 4/2020. *University of Puerto Rico*. <https://doi.org/10.17951/ms.2020.4.9-23>
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Sulina.
- Recuero, R., Bastos, M., & Zago, G. (2015). *Análise de redes para mídia social*. Sulina.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council, Inc.
- Rheingold, H. (1993). *A Comunidade Virtual: Homesteading na Fronteira Eletrônica*. Addison-Wesley.
- Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice-Hall.
- Rodrigues, A. (2011). *O paradigma comunicacional - história e teorias*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rodrigues, V. H. F., Redigolo, F. M., & Condurú, M. T. (2022). Hashtags #sustentabilidade e #sustentabilidadeambiental no Instagram e YouTube: o uso da folksonomia em redes sociais. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 13(2), 159-181. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v13i2p159-181>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations* (1ª ed.). The Free Press.
- Rothwell, R. (1994). Rumo ao processo de inovação de quinta geração. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Saad Corrêa, E. (2009). A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação*, 6(10-11).
- Saad Corrêa, E. (2013). Uma reconfiguração cultural possível e viável. *Matrizes*, 7(1), 283-289. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v7i1p283-289>
- Saad Corrêa, E. S. (2016). A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp. 100-131). Summus.

- Sampaio, R. C., Portela, P. O., & Araújo, P. H. C. A. B. (2022). Análise de conteúdo: uma proposta de aplicação para além de Bardin. In G. T. D. Guimarães & M. C. Paula (Orgs.), *Análise de conteúdo e análise do discurso: reflexões teórico-metodológicas em diferentes vertentes* (pp. 81-100). Alexa Cultural/Edua.
- Santa Catarina. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável. (2017). *Guia de implantação dos centros de inovação: Livro I- conceito e fundamentos*. SDS.
- Santos, E., & Nicolau, M. (2012). Web do futuro: a cibercultura e os caminhos trilhados rumo a uma Web semântica ou Web 3.0. *Temática*, 10(8), 1-14. <http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-1985-1.pdf>
- Sato, S. K. (2024). Emojis: entre a liberdade expressiva e o controle das plataformas. *Signos do Consumo*, 16(1), e223263. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-5057.v16i1e223263>
- Schneider, S., & Schimitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas ciências sociais. *Cadernos de Sociologia*, 9, 49-87.
- Schumpeter, J. A. (1911). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Nova Cultural. (Obra original publicada em 1911)
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial* (1ª ed.). World Economic Forum.
- Signates, L. (Org.). (2021). *Epistemologia da comunicação: reflexões metateóricas sobre o especificamente comunicacional*. Cegraf UFG.
- Silva, D. R., & Henriques, M. S. (2022). *Públicos em movimento: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos*. Autêntica/Agência de Iniciativas Cidadãs (AIC).
- Silva, M. K., & Zanatta Jr., R. (2012). "Diz-me com quem andas, que te direi quem és": uma breve introdução à análise de redes sociais. *Revista USP*, 2, 114-130.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio*, 14(4), 98-118.
- Smilor, R. W., & Gill Junior, M. D. (1986). *The new business incubator*. Lexington Brooks.
- Smith, A. (2017). *A riqueza das nações* (1ª ed.). Nova Fronteira.
- Snapchat. (2025, 17 junho). In Wikipedia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Snapchat>
- Souza, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2ª ed. rev. e amp.).
- StartupBlink. (2022). *Descubra os vencedores da economia da inovação*. <https://www.startupblink.com/>
- Startup Ecosystem Ranking. (2022). *Descubra os vencedores da economia da inovação*. <https://www.startupblink.com/>
- Teixeira, C. S., Almeida, C., & Arienti, W. (2016). *Cultura do Empreendedorismo: Bases para a pré-incubadora da UFSC*. Perse Editora.
- Teixeira, C. S., Trzeciak, D. S., & Varvakis, G. (Org.). (2017). *E-book*. Perse. <http://via.ufsc.br/>

- Terra, C. F. (2010). Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo].
- Terra, C. F. (2011). Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/>
- Terra, C., Dreyer, B. M., & Raposo, J. F. (2021). *Comunicação organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais*. Summus Editorial.
- Thompson, J. B. (2018). A interação mediada na era digital. *MATRIZES*, 12(3), 17-44. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v12i3p17-44>
- Thorgren, E., Mohammadi-Nodooshan, A., & Carlsson, N. (2024). Dinâmica temporal do engajamento do usuário no Instagram: uma análise comparativa de interações de álbum, foto e vídeo. *Proceedings*, 224-234. <https://doi.org/10.1145/3614419.3644029>
- Unicode. (2025, 16 junho). In Wikipedia. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Unicode>
- Van Dijck, J. (2014). Datafication, dataism and dataveillance: Big Data between scientific paradigm and ideology. *Surveillance & Society*, 12(2), 197-208. <http://www.surveillance-and-society.org>
- Vermelho, S. C. S. D., & Velho, A. P. M. (2014). Refletindo sobre as redes sociais digitais. *Educação & Sociedade*, 35(126), 179-196.
- VIA. (2016). *Atalhos do conhecimento*. https://via.ufsc.br/atalhos-do-conhecimento/#atalhos_livros
- Vladutescu, S. (2013). As membranas de comunicação. *Jornal Científico Europeu*, 9(31).
- Webb, A., & Roberts, R. (2019). Technology always becomes something else. *Hoover Digest*, 149. <https://hooverdigest.org>
- Weber, M. (2004). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Companhia das Letras. (Obra original publicada entre 1904-1905)
- Wellman, B., Boase, J., & Chen, W. (2002). *The global villagers: comparing internet users and uses around the world*. Blackwell.
- West, J., & Lakhani, K. R. (2008). Getting clear about communities in open innovation. *Industry and Innovation*, 15(2), 223-231. <https://doi.org/10.1080/13662710802033734>
- Williams, R. (2016). *Televisão: tecnologia e forma cultural*. Boitempo Editorial.
- WIPO. World Intellectual Property Organization. (2022). *World intellectual property report 2022*. WIPO. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4662>
- WIPO. World Intellectual Property Organization. (2024). *World intellectual property report 2024: Making innovation policy work for development*. WIPO. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4724>

Apêndices

Apêndice A:
Parecer Aprovado da Comissão de Ética e Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A comunicação nas redes sociais digitais dos centros de inovação-indústria: um estudo netnográfico comparativo Portugal-Brasil *

Pesquisador: CLAUDIA IRENE DE QUADROS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 75880623.2.0000.0214

Instituição Proponente: Departamento de Comunicação Social

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.559.619

Apresentação do Projeto:

Trata-se de pesquisa de Doutorado em Ciências de Comunicação da Universidade Federal do Paraná, em Cotutela com o curso de Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa. O estudo é da doutoranda Tadiane Regina com orientação da Profa. Cláudia Irene de Quadros. Trata-se de estudo é comparativo envolvendo a comunicação em redes sociais digitais dos centros de inovação nas cidades do Porto (PT) e Florianópolis (BR). O Percorso Metodológico se dará por uma Netnografia complementada por Grupos Focais e Observação.

Objetivo da Pesquisa:

As pesquisadoras apresentam como objetivo geral: "descrever e avaliar, comparativamente, a performance comunicativa de Centros de Inovação em Portugal e Brasil, nas cidades do Porto-PT e Florianópolis-BR"(PROJETO_pesquisa, p. 1)

E como objetivos específicos definem:

- a) observar a performance comunicativa dos Centros de Inovação nas redes sociais digitais, tendo em conta os diferentes atores e públicos envolvidos;
- b) reconhecer a contribuição da comunicação em redes sociais digitais para a proposta de valor dos Centros de Inovação;
- c) determinar o engajamento dos seguidores dos CIs, avaliando se essa comunicação é capaz de reunir comunidades colaborativas de atores no modelo da Quintupla Hélice;

Endereço: Rua General Carneiro, nº 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.060-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-5094

E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 6.559.619

d) explicitar quais são os protagonistas da comunicação nos CIs, nos níveis estratégico, tático e operacional, e esclarecer qual é o seu papel e as suas funções; e

e) conhecer a realidade da comunicação nos Centros de Inovação em Portugal e no Brasil, verificando pontos de identificação e diferenciação. (PROJETO_pesquisa, p. 1)

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

As pesquisadoras informam que durante a fase de observação das redes sociais não haverá interação com os participantes e todas as postagens serão anonimizadas. Quanto ao grupo focal informam os seguintes riscos:

"Riscos: Ao participar do grupo focal, o participante estará exposto: Situações de exposição inadequada ocasionada por outros participantes. Poderá se sentir inibido em responder alguma questão do roteiro. Estigmatização a partir de sua participação no grupo focal. Invasão de privacidade. Divulgação de dados confidenciais. Interferência na vida e na rotina dos sujeitos. Embaraço de interagir com estranhos, medo de repercussões eventuais. Riscos relacionados a divulgação de imagem. Riscos de invasão e compartilhamento de dados de seu computador/telemóvel. Estar exposto a comentários indesejáveis durante o grupo focal. Cansaço ou aborrecimento ao responder e participar dos questionamentos. Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e vídeo" (PROJETO_pesquisa, p.6)

As pesquisadoras incluíram explicitamente no TCLE as medidas para mitigar tais riscos, apesar de não constar no projeto, no TCLE as informações estão completas da seguinte forma: "Providências e cautelas: a pesquisadora estabelecerá uma relação de confiança e transparência com os participantes da pesquisa. Explicará claramente os objetivos da pesquisa e assegurará a confidencialidade das informações coletadas. Além disso, a pesquisadora garante a privacidade dos participantes, protegendo suas informações pessoais e identidade. A pesquisadora se integrará ao

Rubrica do pesquisador: _____ Rubrica do participante: _____

Versão: XX/XX/20XX Página 2 de 3

grupo, conduzindo o grupo focal com uma postura acolhedora e que permita o diálogo livre sobre os temas do roteiro. Também se compromete a criar um ambiente acolhedor e tranquilo para a observação, explicitando as questões do roteiro e esclarecendo dúvidas e o entendimento de modo a evitar que o(a) participante se sinta avaliado(a) ou julgado(a). No que tange os cuidados com dados e privacidade a pesquisadora, se compromete a utilizar ambiente digital seguro e idôneo com softwares licenciados e armazenamento em nuvem seguro com utilização de antivírus para proteção de dados. A identidade dos participantes será mantida em sigilo e nenhuma

Endereço: Rua General Carneiro, nº 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.060-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-5094

E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 6.559.619

informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, o nome dos participantes não será citado em nenhum momento' (TCLE para grupo focal).

Quando aos benefícios informam que os participantes poderão "Compreensão da realidade da comunicação no seu entorno. Acesso privilegiado aos resultados da pesquisa para a validação. Participação ativa na colaboração do papel social da inovação. Realização Benchmark em centro de inovação em outro país através do acesso aos dados da pesquisa"(PROJETO pesquisa, p.6)

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de pesquisa comparada entre Brasil e Portugal a ser desenvolvida com pessoas maiores de 18 anos tendo duas estratégias de coletas de dados:

1) dados coletados nas postagens das redes sociais digitais dos centros pesquisados: Facebook, Instagram, Twitter, TikTok e LinkedIn dos dois Centros de Inovação. As pesquisadoras informam explicitamente cuidados éticos nesta fase: "Na pesquisa em redes sociais digitais é preciso cuidado ético na identificação dos elementos da comunidade que interagem com as redes, neste sentido os nomes destas pessoas ou instituições, constantes em comentários serão ocultados"(PB_informaçõesbásicas, p.3).

2) Grupo focal "na modalidade on line síncrono com caráter exploratório e vivencial". "Serão realizados 2 grupos focais, um com atores do ecossistema do Centro de Inovação UPTEC e outro com atores do ecossistema do Centro de Inovação ACATE, contarão com 6 a 10 participantes em cada grupo focal, e será utilizada a plataforma Zoom para o momento online síncrono e gravação de som e imagem durante os grupos focais" (Projeto_pesquisa, p.4).

3) Observação do ambiente de trabalho dos participantes: "Compondo método serão realizadas notas de registro pela pesquisadora através de momentos de observação participante nos centros de inovação. A observação acontecerá no período de janeiro de 2024, com 8 (oito) dias no Centro de inovação UPTEC e outros 8 dias no Centro de Inovação ACATE, neste momento serão realizadas notas de registro pela pesquisadora que irão compor o conjunto de dados"(PROJETO_pesquisa, p.4)

Todos os participantes serão maiores de idade.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

TCLE para grupo focal adequado ao modelo do CEP CHS em duas versões - uma para cada instituição envolvida.

TCLE para observação adequado ao modelo do CEP CHS em duas versões - uma para cada instituição envolvida.

Endereço: Rua General Carneiro, nº 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.060-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3360-5094

E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 6.559.619

Consta termo de concordância das duas instituições envolvidas.

Projeto e dados na plataforma Brasil estão coerentes.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após análise e deliberações deste colegiado concluiu-se que, salvo melhor juízo, não há pendências ou inadequações no protocolo em tela.

Considerações Finais a critério do CEP:

01. Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, RELATÓRIOS PARCIAIS semestrais (a cada seis meses a partir da data de aprovação), com o relato do andamento da pesquisa, via Plataforma Brasil, usando o recurso NOTIFICAÇÃO. Informações relativas às modificações do protocolo, como cancelamento, encerramento, alterações de cronograma ou orçamento, devem ser apresentadas no modo EMENDA. No encerramento da pesquisa deve ser submetido via NOTIFICAÇÃO da Plataforma Brasil o RELATÓRIO FINAL.

02 - Importante: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal. Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

03 - Favor inserir em seu TCLE e/ou TALE o número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa apresentar tais documentos aos participantes de sua pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2237976.pdf	20/11/2023 11:53:15		Aceito
Outros	Concordancia2.pdf	20/11/2023 11:51:35	TADIANE REGINA POPP	Aceito
Outros	ATA_Colegiado.pdf	20/11/2023 11:49:38	TADIANE REGINA POPP	Aceito
Declaração de concordância	Concordancia1.pdf	20/11/2023 11:47:39	TADIANE REGINA POPP	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE_Observacao_UPTEC.pdf	07/11/2023 23:27:03	TADIANE REGINA POPP	Aceito

Endereço: Rua General Carneiro, nº 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Continuação do Parecer: 6.559.619

Justificativa de Ausência	TCLE_Observacao_UPTEC.pdf	07/11/2023 23:27:03	TADIANE REGINA POPP	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Observacao_ACATE.pdf	07/11/2023 23:26:54	TADIANE REGINA POPP	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Grupo_focal_UPTEC.pdf	07/11/2023 23:24:21	TADIANE REGINA POPP	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Grupo_focal_Acate.pdf	07/11/2023 23:24:12	TADIANE REGINA POPP	Aceito
Cronograma	Cronograma_detalhado.pdf	07/11/2023 23:23:43	TADIANE REGINA POPP	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_pesquisa_Tadiane_Regina_Pop p.pdf	07/11/2023 23:23:28	TADIANE REGINA POPP	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_ProjetoTadiane.pdf	06/11/2023 10:29:25	TADIANE REGINA POPP	Aceito
Outros	GrupoFocal.pdf	03/11/2023 14:03:17	TADIANE REGINA POPP	Aceito
Outros	RoteiroObservacao.pdf	03/11/2023 14:02:47	TADIANE REGINA POPP	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CURITIBA, 06 de Dezembro de 2023

Assinado por:
Simone Cristina Ramos
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Carneiro, nº 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro **CEP:** 80.060-150
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-5094 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

Apêndice B:
Concordância de Participação de Pesquisa UPTEC

DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA DE COPARTICIPAÇÃO EM PROTOCOLO DE PESQUISA

Curitiba, 15 de novembro de 2023

Senhor/a Coordenador/a,

Declaramos que nós do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC), estamos de acordo com a condução do projeto de pesquisa: A comunicação nas redes sociais digitais dos centros de inovação-indústria: um estudo netnográfico comparativo Portugal-Brasil sob a responsabilidade da Pesquisadora responsável Doutora Cláudia Irene de Quadros e Pesquisadora assistente Tadiane Regina Popp, nas nossas dependências, tão logo o projeto seja aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, até o seu final previsto para 31/03/2024.

Estamos cientes que os dados serão obtidos por meio de Observação participante com o departamento de comunicação e Grupos focais com integrantes do ecossistema de inovação ligado com o Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC), bem como de que o trabalho proposto deve seguir as normativas vigentes do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Atenciosamente,



Isabel Martins Silva
Responsável pelo Departamento de Comunicação

**Apêndice C:
Concordância de Participação de Pesquisa ACATE**

DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA DE COPARTICIPAÇÃO EM PROTOCOLO DE PESQUISA

Curitiba, 15 de novembro de 2023

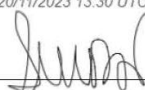
Senhor/a Coordenador/a,

Declaramos que nós do Centro de Inovação Acate Primavera, estamos de acordo com a condução do projeto de pesquisa: A comunicação nas redes sociais digitais dos centros de inovação-indústria: um estudo netnográfico comparativo Portugal-Brasil sob a responsabilidade da pesquisadora Responsável Doutora Claudia Irene de Quadros e Pesquisadora assistente Tadiane Regina Popp, nas nossas dependências, tão logo o projeto seja aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, até o seu final previsto para 31/03/2024.

Estamos cientes que os dados serão obtidos por meio de Observação participante com o departamento de comunicação e Grupos focais com integrantes do ecossistema de inovação ligado com o centro de inovação ACATE, bem como de que o trabalho proposto deve seguir as normativas vigentes do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Atenciosamente,

Assinatura Eletrônica
20/11/2023 13:30 UTC



BRy

01/...-48
Sylvia Sampaio Maciel Dantas do Nascimento

Sylvia Dantas
Gerente Comercial, Marketing e Expansão

Apêndice D: Roteiro de observação participantes nos Centros de Inovação

Roteiro para a Observação Participante nos Centros de Inovação ACATE e UPTEC

Como ocorre a criação das postagens? Qual é a dinâmica da equipe? Entender de onde vêm as demandas solicitadas à equipe.

Verificar evidências da intenção das publicações geradas pela equipe de comunicação considera os atores da quintupla hélice da inovação.

Existe uma agenda para as mensagens ou elas ocorrerem conforme a demanda?

Quais políticas e normas são consideradas na criação da comunicação para as redes sociais e identificar se há envolvimento de diferentes atores (empresas, governo, academia, sociedade civil).

Analisar como ocorre a distribuição de responsabilidades (estratégicas, táticas e operacionais) na comunicação, entendendo como cada nível de contribuição protagoniza para a estratégia de comunicação.

Verificar Itens de comparação quanto a equipe dos dois centros de inovação, no que diz respeito a interação no ambiente e na produção de conteúdo para as redes sociais digitais.

Quem está presente no ambiente? Quem interage com quem e como? Quem decide pela produção de conteúdo?

Verificar a presença da divulgação em outros canais, além das redes sociais, na busca por novos seguidores e na expansão da rede.

Identificar os canais de comunicação digital utilizados pelos Centros de Inovação.

Analisar como a cultura local e a maturidade do ecossistema de inovação impactam na estratégia de comunicação.

Observar a presença da cultura da inovação nos espaços comuns disponíveis no centro de inovação.

Entender como a cultura da inovação é comunicada e fomentada nos centros de inovação.

Conhecer a realidade da comunicação nos Centros de Inovação em Portugal e no Brasil, identificando semelhanças e diferenças na abordagem de comunicação empregada.

**Apêndice E:
TCLE assinados da UPTEC**



**Apêndice F:
TCLE assinados do Centro de Inovação ACATE**



**Apêndice G:
Construção das categorias de AC**



**Apêndice H:
Dados arquivais das redes sociais digitais na UPTEC**



**Apêndice I:
Dados arquivais das redes sociais digitais na ACATE**



**Apêndice J:
Dados extraídos- Notas de Campo**



**Apêndice K:
Transcrição das entrevistas UPTEC durante a observação participante**



**Apêndice L:
Dados extraídos -Transcrição das Entrevistas da ACATE durante a observação
participante**



Apêndice M:
Tabela de emojis de acordo com o UNICODE



Apêndice N:
Categorias de Análise de Conteúdo do UPTEC

Categoria 1: Planejamento da
Comunicação



Categoria 2: Comunidades
Colaborativas



Categoria 3: Aspectos
Culturais e a intensidade da
comunicação



Categoria 4: Políticas e
responsáveis da comunicação



Categoria 5:
Impulsionamento da Inovação



Apêndice O:
Categorias de Análise de Conteúdo da ACATE

Categoria 1: Planejamento da Comunicação



Categoria 2: Comunidades Colaborativas



Categoria 3: Aspectos Culturais e a intensidade da comunicação



Categoria 4: Políticas e responsáveis da comunicação



Categoria 5: Impulsionamento da Inovação



