

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

FERNANDA ARALDI

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PARA A GERAÇÃO DE  
VÍNCULOS EM COMUNIDADES DE INOVAÇÃO**

Porto Alegre  
2022

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE  
COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS CURSO DE RELAÇÕES  
PÚBLICAS

FERNANDA ARALDI

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PARA A GERAÇÃO DE  
VÍNCULOS EM COMUNIDADES DE INOVAÇÃO**

Porto Alegre  
2022

FERNANDA ARALDI

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PARA A GERAÇÃO DE  
VÍNCULOS EM COMUNIDADES DE INOVAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientador (a): Dra. Denise Pagnussatt

Porto Alegre  
2022

FERNANDA ARALDI

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS PARA  
A GERAÇÃO DE VÍNCULOS EM COMUNIDADES DE  
INOVAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Denise Pagnussatt (orientadora)

---

Avaliadora 1

---

Avaliadora 2

Porto Alegre  
2022

## AGRADECIMENTOS

Foi em uma alfândega, dessas onde muitas pessoas vêm e vão, que nasceu o sonho e a esperança de encontrar nas Relações Públicas uma oportunidade de me tornar a primeira graduada da família e de, quem sabe, fazer diferença no mundo de alguém. Estes agradecimentos não são somente para essa monografia, mas para essa história que nasceu de um conto onde três jovens estranhos me fizeram ter coragem para estar aqui, hoje, contando a minha própria história. Cássio, Angélica e Ana, vocês me incentivaram a pensar, a falar e a demonstrar minhas emoções. Graças a vocês essa história não acaba. Mas a alfândega foi só o início, depois ainda tiveram muitos ônibus, barcos, aviões, muitas chegadas e partidas.

Mas meu barco só conseguiu chegar até essa parada, o fim da graduação, graças à possibilidade de voltar a um porto seguro sempre que precisasse. Minha família fez todos os esforços do mundo para que eu pudesse estar na universidade. Esforços que muitas vezes nem eu entendo como foram possíveis. Obrigada Pai, Mãe, Adri e Fabi, vocês sempre serão o meu porto mais precioso. Agradeço a minha irmã Ana, que foi quem me deu a mão e disse “tu consegue” em todas as alfândegas que eu passei e até naquelas que eu somente ousei pensar em passar. Minhas conquistas também são tuas conquistas, Ana.

Aos que estiveram comigo como passageiros, que delícia compartilhar essa viagem com vocês! Bruna, Júlia, Nicole, Raffa e Andressa, vocês deixaram os dias mais fáceis, obrigada por me acolherem tão bem. E nesse caminho não poderia deixar de citar a Andressa Lamana e a Cleisi Feistel que me mostraram como sempre é possível ir além. Como última passageira, agradeço a Eliza por fazer parte do meu intercâmbio e torná-lo propulsor do início de muitas outras histórias, como minha vontade de seguir estudando.

Agradeço, também, aos comandantes dessa jornada, os professores! Vocês me tornaram apaixonada pelas Relações Públicas. Por fim, agradeço a minha guia Denise, que aceitou ser minha orientadora não só nesse semestre, mas durante toda a universidade. Suas oportunidades me mostraram a possibilidade de trilhar novos caminhos. Obrigada por acreditar em mim.

## RESUMO

Os ecossistemas de inovação são um mercado em ascensão. Pertencer a um ecossistema desse tipo significa ter a vantagem competitiva de estar onde as coisas acontecem. As comunidades surgem nesse ambiente devido ao alto grau de necessidade de conexão e colaboração entre todos os níveis de públicos. Neste estudo abordamos as estratégias de comunicação para geração de vínculo nas comunidades de inovação, tendo como objetivos compreender como se constituem as comunidades, identificar como são elaboradas as estratégias de comunicação contemporâneas e analisar de forma comparativa como ocorre a gestão de comunidade no ecossistema de inovação Distrito @22 da Espanha e no ecossistema de inovação Tecnopuc do Brasil. Para isso, utilizamos técnicas de pesquisa exploratória, como documental e bibliográfica na perspectiva de Gil (2008). Além de um estudo comparativo a respeito dos dois objetos de estudo utilizando Fachini (2005). Como resultado do estudo, percebemos semelhanças entre a gestão de comunicação nas comunidades do Brasil e da Espanha. Notamos, também, que as comunidades do Distrito @22 e do Tecnopuc já perceberam a importância da criação de vínculos, porém ainda há espaço para criação de novas metodologias para aplicação dessas estratégias.

**Palavras-chave:** Estratégias de Comunicação. Comunidades. Ecossistema de Inovação. Geração de Vínculo.

## ABSTRACT

Innovation ecosystems are a growing market. Belonging to such an ecosystem means having the competitive advantage of being where things happen. Communities arise in this environment because of the high degree of need for connection and collaboration among all levels of audiences. In this study we address communication strategies to generate links in innovation communities, with the objectives of understanding how communities are constituted, identifying how contemporary communication strategies are elaborated and analyzing in a comparative way how community management occurs in the innovation ecosystem Distrito @22 in Spain and in the innovation ecosystem Tecnopuc in Brazil. For this, we use exploratory research techniques, such as documentary and bibliographic research from the perspective of Gil (2008). Besides a comparative study regarding the two objects of study using Fachini (2005). As a result of the study, we can perceive similarities between the management of communication in the communities of Brazil and Spain. We also noticed that the communities of Distrito @22 and Tecnopuc have already realized the importance of creating links, but there is still room for the creation of new methodologies for the application of these strategies.

Keywords: Communities. Communication Strategies. Innovation. Ecosystem. Link Generation.

## RESUMEN

Los ecosistemas de innovación son un mercado en expansión. Pertenecer a un ecosistema de este tipo significa tener la ventaja competitiva de estar donde suceden las cosas. Las comunidades surgen en este entorno debido al alto grado de necesidad de conexión y colaboración entre todos los estamentos públicos. En este estudio abordamos las estrategias de comunicación para generar vínculos en comunidades de innovación, con los objetivos de entender cómo se constituyen las comunidades, identificar cómo se elaboran las estrategias de comunicación contemporáneas y analizar de forma comparativa cómo se produce la gestión de comunidades en el ecosistema de innovación Distrito @22 en España y en el ecosistema de innovación Tecnopuc en Brasil. Para ello, utilizamos técnicas de investigación exploratoria, como la investigación documental y bibliográfica desde la perspectiva de Gil (2008). Además de un estudio comparativo respecto a los dos objetos de estudio utilizando Fachini (2005). Como resultado del estudio, percibimos similitudes entre la gestión de la comunicación en las comunidades de Brasil y España. También notamos que las comunidades del Distrito @22 y Tecnopuc ya se dieron cuenta de la importancia de la creación de vínculos, sin embargo, todavía hay espacio para la creación de nuevas metodologías para la aplicación de estas estrategias.

Palabras clave: Estrategias de comunicación. Comunidades. Ecosistema de innovación. Generación de bonos.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapeamento de stakeholders de inovação .....	<b>25</b>
<b>Figura 2:</b> Públicos em um ecossistema de inovação .....	<b>26</b>
<b>Figura 3:</b> Princípios básicos de uma comunidade .....	<b>27</b>
<b>Figura 4:</b> Seis pilares para o desenvolvimento e gestão de uma comunidade .....	<b>28</b>
<b>Figura 5:</b> As atividades do gerente de comunidades .....	<b>31</b>
<b>Figura 6:</b> Funil de conversão .....	<b>32</b>
<b>Figura 7:</b> Classificação de eventos para comunidades .....	<b>33</b>
<b>Figura 8:</b> Escala de níveis de vinculação .....	<b>40</b>
<b>Figura 9:</b> Vista frontal do letreiro Tecnopuc em Porto Alegre .....	<b>46</b>
<b>Figura 10:</b> Tour virtual Tecnopuc Porto Alegre .....	<b>47</b>
<b>Figura 11:</b> Agente de Inovação da Rede INOVAPUCRS .....	<b>48</b>
<b>Figura 12:</b> Vista de prédios do Distrito 22@ .....	<b>50</b>
<b>Figura 13:</b> Elementos para formação de um Ecossistema de Inovação .....	<b>50</b>
<b>Figura 14:</b> Foto de Encontro de Lideranças .....	<b>57</b>
<b>Figura 15:</b> Foto de Amigo Secreto .....	<b>58</b>
<b>Figura 16:</b> Recortes de matérias da Newsletter do Tecnopuc .....	<b>59</b>
<b>Figura 17:</b> E-mail de Nextdoor enviado pelo Tecnopuc .....	<b>59</b>
<b>Figura 18:</b> Newsleter semanal enviado pelo 22@Network BCN .....	<b>61</b>
<b>Figura 19:</b> Newsleter mensal enviado pelo 22@Network BCN 2022 .....	<b>63</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Características de comunidades de marca .....	<b>20</b>
<b>Quadro 2:</b> Componentes da comunicação estratégica .....	<b>38</b>
<b>Quadro 3:</b> Conceituação da Escala de Níveis de Vinculação .....	<b>40</b>
<b>Quadro 4:</b> Atividades criadas para a comunidade do Tecnopuc .....	<b>56</b>
<b>Quadro 5:</b> Eventos criados para a comunidade do Distrito @22 .....	<b>60</b>
<b>Quadro 6:</b> Comparação entre Tecnopuc e Distrito @22 .....	<b>65</b>

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>12</b>
<b>2. COMUNIDADES: UMA FORMA EM ASCENSÃO PARA CRIAÇÃO DE VÍNCULO ENTRE MARCAS E SEUS ECOSSISTEMAS .....</b>	<b>16</b>
2.1 Comunidades.....	16
2.2 Comunidades de marca.....	19
2.3 Comunidades de marca em ecossistemas de inovação .....	23
2.4 O profissional gestor de comunidades .....	30
2.5 Síntese dos aprendizados.....	34
<b>3. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEAS.....</b>	<b>36</b>
3.1 Estratégias em comunicação.....	36
3.2 Estratégias para geração de vínculo em comunicação .....	39
3.3 Síntese dos aprendizados .....	41
<b>4. ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO: DISTRITO @22 DA ESPANHA E TECNOPUC DO BRASIL.....</b>	<b>43</b>
4.1 Estratégias metodológicas .....	43
4.2 Os ecossistemas e suas comunidades .....	45
4.3 Estratégias de comunicação utilizadas pelos gestores das comunidades .....	52
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em contextos e épocas diferentes as pessoas seguem buscando identificações que gerem conexões. As comunidades há muito tempo deixaram de ser geográficas e passam a ser uma escolha dos que a ela fazem parte. Quando nos identificamos fortemente com algo, surge a vontade de criar vínculos e compartilhar. Com isso, nascem oportunidades para organizações usarem tais comunidades como aliadas em suas estratégias.

A principal motivação da monografia reside na inquietação sobre como as comunidades surgem em diferentes setores e como os profissionais da comunicação utilizam estratégias para mantê-las engajadas e com vínculos fortes. Inquietação essa, que surgiu ao longo do ano de 2022, quando participei do programa de mobilidade acadêmica da PUCRS, no qual durante 8 meses permaneci na cidade de Valência, Espanha. Durante esse período, cursei cadeiras do curso de *Multimedia e Medios Digitales*, devido a ausência do curso de Relações Públicas na UCV<sup>1</sup>, universidade parceira da PUCRS na Espanha. Em consequência dessa experiência, fui apresentada ao cenário da comunicação da Espanha, que, apesar da alta qualidade, dispõe de um grande número de vagas para profissionais da comunicação. Em meio à mobilidade, fui convidada a gerenciar um projeto de comunidade de marca para uma empresa em Godella, interior de Valência. Dadas as dificuldades e curiosidades que o gerenciamento de uma comunidade em outro país, com costumes diferentes e língua materna diferente, surgiu o interesse em pesquisar esses grupos.

A profissão de gestor de comunidades está em alta e é considerada umas das profissões do futuro. Segundo a CMX (2022) 22% das organizações entrevistadas na pesquisa *Community Industry Report* relatam ter um departamento dedicado às comunidades, número que fica 15% acima do ano passado. Na mesma pesquisa, 87% concordam que a comunidade é fundamental para a missão da empresa e 79% acreditam que a comunidade tem tido um impacto positivo nos objetivos de sua organização. Sustentando, assim, a importância e o crescimento das comunidades.

Como objeto de estudo, elegemos os ecossistemas de inovação. Segundo o

---

<sup>1</sup> Universidad Católica de Valencia (UCV)

*Informe Spanish Tech Ecosystem*<sup>2</sup>, elaborado pelo Dealroom, o ecossistema de inovação da Espanha se multiplicou por cinco desde 2015, alcançando um valor de 46 bilhões de euros em 2021, equivalente a 230 bilhões de reais<sup>3</sup>. Enquanto no Brasil, segundo o Relatório 2021 Wrapped Brazilian Startups, o ecossistema teve um aumento de cerca de 200% no valor investido nesse mercado em comparação com 2020, levantando um total de US\$ 9,4 bilhões, equivalente a 47 bilhões de reais<sup>4</sup>. Mostrando ser um mercado em ascensão tanto na Espanha, quanto no Brasil.

A cultura das comunidades é intensa nos ecossistemas de inovação. Koslosky (2014, s.p.) descreve ecossistema de inovação, como “um grupos de atores heterogêneos que trabalham em cooperação e interdependência”. A inovação, segundo o referido autor, é baseada no usuário, permitindo que essas pessoas assumam diferentes papéis durante o processo. E, segundo Feld e Hathaway (2020, p. 78) uma comunidade em um ecossistema de inovação é um grupo de pessoas “que por meio de suas interações, objetivos, identidade compartilhada, responsabilidade coletiva [...] estão fundamentalmente comprometidas em ajudar os empreendedores a ter sucesso.” Murphy (2015) propõe a seguinte equação: colaboração + conexão = comunidade. Com isso, entendemos como as comunidades estão alinhadas com os objetivos dos ecossistemas de inovação e declaramos que utilizamos o ecossistema de inovação Distrito @22 sediado na Espanha e o ecossistema de inovação Tecnopuc sediado no Brasil.

Posto esse breve contexto, apresentamos os problemas que estimulam a desenvolver a pesquisa: Como se constituem as comunidades de marca? Como são elaboradas as estratégias de comunicação contemporâneas? Como ocorre a gestão de comunidade no ecossistema de inovação Distrito @22 da Espanha e no ecossistema de inovação Tecnopuc do Brasil?

Com base nos problemas, estruturamos os objetivos que almejamos alcançar: 1) Compreender como se constituem as comunidades; 2) Identificar como são elaboradas as estratégias de comunicação contemporâneas; 3) Analisar de forma comparativa como ocorre a gestão de comunidade no ecossistema de inovação Distrito @22 da Espanha e no ecossistema de inovação Tecnopuc do Brasil.

---

<sup>2</sup> Spanish Tech Ecosystem. Disponível em:

<https://dealroom.co/uploaded/2021/10/Spain-tech-ecosystem-Dealroom-report-2021.pdf>

<sup>3</sup> Dados correspondentes a valores do Euro e do Real na data da pesquisa: 2 de novembro de 2022.

<sup>4</sup> Dados correspondentes a valores do Dolar e do Real na data da pesquisa: 2 de novembro de 2022.

Ao buscarmos material teórico sobre comunidades de marca em ecossistemas de inovação ou propriamente comunidades de inovação, observamos uma escassez no que diz respeito a conteúdos acadêmicos. Sendo assim, há correlações entre pesquisas de comunidades e pesquisas de ecossistema de inovação, além de materiais atuais de blogs e associações. Importante salientar que o intuito é apresentar alguns pontos e colaborar com a produção científica da área, mas jamais esgotar o assunto. Afinal, temos clareza das limitações impostas, bem como o setor está em desenvolvimento e sofrerá mudanças nos próximos anos.

Utilizamos como procedimentos metodológicos as técnicas de caráter exploratório: pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Gil (2008, p. 50) a pesquisa bibliográfica é aquela "desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico", enquanto a pesquisa documental "vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa" (GIL, 2008, p. 51). Para além das técnicas bibliográfica e documental, utilizamos um estudo comparativo que segundo Fachini (2005), consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto.

A monografia está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução. O capítulo dois faz um breve levantamento teórico sobre as comunidades e seu surgimento e busca a compreensão sobre o conceito, o surgimento, a atuação, e a gestão das comunidades de marca dentro do ecossistema de inovação (ou comunidades de inovação). Para isso, discutimos sobre os conceitos a partir das ideias propostas pela investigação desenvolvida pela Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2020). Além de nos ancorarmos em autores como Kotler; Keller (2019), Gasparindo e Risola (2019), Millington (2018), Forléo (2017), Mocellim (2011), Maffesoli (2006), Bauman (2003), Muniz;O'Guinn (2001) e Tönnies (1947).

No capítulo três, identificamos as estratégias de comunicação contemporâneas e as estratégias para geração de vínculo. Com esse objetivo, o estudo é embasado em autores como Duarte (2020), Kunsch (2018) e Henriques (2007). O quarto capítulo apresenta os objetos de estudo Distrito @22 e Tecnopuc, discorreremos sobre o surgimento, objetivos, serviços e diferenciais. Após, no capítulo 4, apresentamos uma análise comparativa da gestão de comunidade no ecossistema de inovação Distrito @22 e no ecossistema de inovação Tecnopuc.

O quinto e último capítulo revela as considerações finais do estudo, nas quais refletimos sobre os caminhos percorridos, aprendizados obtidos e dificuldades encontradas. Esperamos que a monografia seja capaz de colaborar para o fortalecimento científico sobre comunidades no Brasil. Afinal, elas são oportunidades consistentes e resolutivas para o diálogo, interação, relacionamento e criação de vínculo com os públicos. Logo, merecem atenção para que as práticas sejam cada vez mais profissionalizadas e efetivas.

## **2. COMUNIDADES: UMA FORMA EM ASCENSÃO PARA CRIAÇÃO DE VÍNCULO ENTRE MARCAS E SEUS ECOSISTEMAS**

Neste capítulo compreendemos como se constituem as comunidades de marca a partir das reflexões de Tönnies (1947), Bauman (2003), Maffesoli (2006) e da pesquisa feita por Mocellim (2011)<sup>5</sup>. Bem como contextualização sobre o conceito e a atuação das comunidades de marca dentro dos ecossistema de inovação (ou comunidades de inovação) recorrendo aos entendimento de Muniz; O'Guinn (2001), Kotler; Keller (2019), Gasparindo e Risola (2019) e as investigações desenvolvidas pelas Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS), além da revisão dos achados feito por Forléo<sup>6</sup> (2017). Por fim, observamos como são as práticas dos profissionais gestores de comunidades, especialmente a partir de Millington (2018). Analisamos tais autores e suas obras com uma perspectiva exploratória a fim de desvelar as possíveis causas da formação de uma comunidade de marca.

### 2.1 Comunidades

Inicialmente, é relevante trazer uma perspectiva sociológica do termo comunidade. Ferdinand Tönnies (1947) é um teórico clássico que se dedicou às comparações entre sociedade e comunidade e, mesmo sendo do século XX, merece ser citado para que haja uma compreensão sobre o que eram as comunidades na origem do conceito. Segundo Tönnies (1947), a vida em comunidade é algo natural, existe com todos os seres orgânicos e as movimentações do ser humano tendem a ser em grupos. Contudo, uma comunidade não se limita a um grupo, é necessário que seja um lugar de semelhantes, onde os participantes sintam segurança e possam compartilhar. O princípio da semelhança como característica da comunidade foi chamado por Bauman (2003, p.18) de “mesmidade”, na qual a comunidade necessita ser distinta de outros grupos sociais, mas ao mesmo tempo manter uma imutabilidade, estando alheia à experimentação. De acordo com o referido autor, nasce a questão da falta de liberdade nesse modelo de comunidade, já que apesar do indivíduo se sentir seguro por estar com semelhantes, ele estará restrito quanto a reflexões e críticas.

---

<sup>5</sup> Mestre em Sociologia Política pela UFSC e doutor em Sociologia pela USP.

<sup>6</sup> Mestra em administração de empresa pela UFRGS.



Assim, quando há mesmidade, a comunidade se torna pequena e fraca, limitando-se, normalmente, a uma esfera geográfica.

Diante das possibilidades de mobilidade geográfica e do anseio por liberdade (que estava restrito nas comunidades de Tönnies), a tendência pela busca do individualismo cresceu (BAUMAN, 2003). Contudo, conforme já citamos anteriormente, permanecer junto é a natureza das coisas (TÖNNIES, 1947), e para obter a segurança que a comunidade proporciona, mesmo estando em um ambiente de liberdade, surge o conceito de identidade aplicado às comunidades. Mocellim (2011, p. 119) afirma que:

A identidade é a substituta contemporânea da comunidade. Ela incorpora a individualidade ao pertencimento a grupos ou filiações a estilos de vida, mas, de forma nenhuma, esse pertencimento pode ser similar ao pertencimento comunitário – é sempre um pertencimento temporário, revogável e precário e também incapaz de trazer a segurança trazida pela comunidade.

Segundo a pesquisa de Mocellim (2011), encontramos distante a possibilidade de segurança e liberdade estarem ao mesmo nível e ao mesmo tempo. Desse modo, iniciamos a busca pelo individualismo com aprovação e segurança, conforme presume a estética de Bauman (2003, p. 21), na qual “pode-se ser diferente e, por essa diferença, singular — e assim a procura da identidade não pode deixar de dividir e separar”. Logo, os medos causados pela criação individual dessas identidades surgem e, com isso, as “comunidades-cabide”, que servem para que essas ansiedades sejam compartilhadas, realizando os ritos em companhia de outros indivíduos também assustados e ansiosos, causando um alívio momentâneo da solidão do individualismo (BAUMAN, 2003).

Bauman (2003) sugere que as comunidades passam de éticas, para estéticas. Já Mocellim (2011) explora a afirmação falando que “as comunidades éticas são orientadas por normas, tradições e destinos partilhados; já as estéticas são flexíveis e mutáveis, não conferindo uma orientação moral duradoura, nem um destino partilhado” (MOCELLIM, 2011, p.120). Então, a partir de seus valores e crenças, os indivíduos se unem, podendo estar em um ou mais grupos, mas mantendo seu individualismo.

Maffesoli (2006) aborda as comunidades no sentido tribalista e afirma que com a pós-modernidade<sup>7</sup> características da vivência comunitária voltaram a estar à tona.

---

<sup>7</sup> Mudanças sociais, culturais, artísticas, filosóficas, científicas e estéticas que surgiram após a Segunda Guerra Mundial. Entendemos liberdade individual como condição e demanda da pós-modernidade, segundo Bauman (1998).

Assim, podemos observar que:

De qualquer maneira, sob qualquer denominação que se lhe dê (emoção, sentimento, mitologia, ideologia), a sensibilidade coletiva, ultrapassando a atomização individual, suscita as condições de possibilidade para uma espécie de aura que vai particularizar tal ou tal época: como a aura teológica na Idade Média, a aura política no século XVIII, ou a aura progressista no século XIX. É possível que se assista agora à elaboração de uma aura estética no qual se reencontraram em proporções diversas, os elementos que remetem à pulsão comunitária, à propensão mística ou a uma perspectiva ecológica. (MAFFESOLI, 2006, p. 42)

O referido autor trata as tribos urbanas como múltiplas. Mocellim (2011), por meio de sua pesquisa sociológica, investiga os conceitos de Maffesoli e expõe que cada indivíduo tem sua identidade individual e cada tribo tem seus próprios mitos e ritos. Entretanto, a partir do momento que o indivíduo está em uma tribo, ele terá sua identidade compartilhada com a tribo que pertence. Todavia, ele poderá ter mais que uma identidade, formando um hibridismo entre diversas tribos e identidades (MOCELLIM, 2011).

Dentro da multiplicidade de tribos trazidas por Maffesoli (2006), aproximamos a teoria das sociedades em rede de Castells (1999), na qual as tecnologias da comunicação criam novas formas de ligação entre indivíduos e escalam as possibilidades de interação entre grupos. Indivíduos podem estar em um ou mais grupos, na intensidade que desejarem, em distâncias diferentes e grupos podem fazer a união com outros grupos e gerar interações e troca que o ambiente físico não comportaria.

Por meio dessa rápida revisão sociológica a partir de Tönnies (1947), Bauman (2003), Maffesoli (2006) e Mocellim (2011), percebemos que o termo comunidade foi alvo de inúmeros estudos durante o último século XX e XXI. Porém, apesar do termo ser amplamente reconhecido, ele segue em constante mutação, pois as condições dadas pela passagem dos anos, faz com que as comunidades e a maneira com os indivíduos se inserem nela, mudem. Apesar disso, a busca por um lugar de segurança e em que se possa compartilhar, segue existindo e, por isso, as comunidades voltam a ganhar lugar de destaque (BAUMAN, 2003; MAFFESOLI, 2006; MOCELLIM, 2011).

Na medida em que entendemos a formação de uma comunidade e reconhecemos os aspectos sociais da geração de vínculo nas mesmas, optamos por discutir o conceito de comunidade de marca como forma de atendermos o primeiro objetivo deste estudo.

## 2.2 Comunidades de Marca

A partir dos conceitos de comunidade apresentados, refletiremos sobre como as comunidades foram inseridas na relação entre as marcas e seus ecossistemas. Kotler e Keller (2019) sugerem que a busca desenfreada por clientes já não é a melhor estratégia para uma empresa, já que fidelizar um cliente é muito mais simples e custa menos do que prospectar novos clientes. Sustentamos tal pensamento com o argumento de que com o surgimento de novas tecnologias, os públicos passaram a exigir que as marcas também estivessem atualizadas (MUNIZ & O'GUINN, 2001; KOTLER E KELLER, 2019). O antigo marketing unilateral que utiliza meios de massa como TV e jornais deu lugar às mídias sociais e a novos métodos de comunicação que possibilitem troca com os usuários, a internet possibilita essa transformação, bem como a diminuição de espaço e de tempo e o desaparecimento de fronteiras (SAYURI, 2016). Dessa maneira, segundo Kotler e Keller (2019), os públicos esperam que as empresas façam mais do que se conectar, satisfazer e encantar. Eles querem que as empresas os ouçam e os atendam.

Nos anos 2000, Muniz&O'Guinn<sup>8</sup> (2001, p. 412) alertavam da necessidade de escuta ativa entre marcas e os públicos, e isso fez com que nascessem as comunidades de marca: “comunidades especializadas, não vinculadas geograficamente, baseadas em um conjunto estruturado de relações sociais entre os admiradores de uma marca”. Essas comunidades podem nascer organicamente, através da movimentação dos públicos, como podem ser sugeridas pela marca.

Kotler e Keller (2019, p.153) abordam o tema quando falam da criação de relações a longo prazo baseadas em fidelidade, destacando que “as empresas estão interessadas em colaborar com os públicos para criar valor por meio de comunidades envolvidas em torno de marcas”.

A partir de diversos autores disponibilizamos no Quadro 1 as características que identificam as comunidades de marca:

---

<sup>8</sup> Tradução feita pela autora para “A brand community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand”.

Quadro 1 - Características de comunidades de marca

<b>Características</b>	<b>Autores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Consciência de grupo</b>	<b>Muniz &amp; O'Guinn (2001)</b>	Consciência de bondade (Consciousness of kind) ou consciência de grupo é a conexão intrínseca que os membros sentem uns com os outros, com a marca, a empresa, o produto e o sentimento coletivo de diferença em relação aos outros que não fazem parte da comunidade.
<b>Rituais e tradições</b>	<b>Muniz &amp; O'Guinn (2001), Chavarría (2012)</b>	Os rituais "servem para conter a deriva de significados; são convenções que estabelecem definições públicas visíveis" e solidariedade social. Tradições são conjuntos de "práticas sociais que procuram celebrar e inculcar certas normas e valores comportamentais". Rituais, histórias e tradições compartilhadas que ajudam a transmitir o significado da comunidade. Se passa dos membros mais antigos aos mais novos.
<b>Senso de responsabilidade</b>	<b>Muniz &amp; O'Guinn (2001), Kotler e Keller (2019)</b>	É um sentido de dever ou obrigação para com a comunidade como um todo, e para com seus membros individuais. Este senso de responsabilidade moral é o que produz, em tempos de ameaça para a comunidade, coletivos ação.
<b>Concentração espacial</b>	<b>Chavarría (2012)</b>	As comunidades podem existir em um espaço geográfico indefinido e podem ou não ter cara a cara e pode ou não ter comunicação presencial. Na sua maioria, eles são formados no ciberespaço e sua comunicação é estritamente virtual.
<b>Temporalidade</b>	<b>Chavarría (2012)</b>	Algumas comunidades podem permanecer estáveis ao longo do tempo, enquanto outras são efêmeras.
<b>Intenções sociais</b>	<b>Bagozzi e Dholakia (2006)</b>	São os aspectos relacionados à vontade partilhada pelos membros da comunidade e à identidade social deles em relação aos indivíduos com quem interagem. Essa variável é composta por identificação cognitiva, comprometimento afetivo e autoestima coletiva.
<b>Lealdade</b>	<b>Casaló et al. (2007)</b>	As comunidades têm relação com lealdade por causa do desenvolvimento de laços emocionais com a marca em torno da qual a comunidade está centrada.
<b>Pertencimento</b>	<b>Royovela e Casamassima (2011)</b>	Três dimensões: pertencimento de participação ativa (produção e consumo de conteúdo), de participação passiva (apenas consumo) e não participativo (apenas registra-se no grupo).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Muniz & O'guinn, 2001; Kotler e Keller, 2019; Chavarría, 2012; Bagozzi e Dholakia, 2006; Casaló et al., 2007; Royovela e Casamassima, 2011.

Ao analisarmos as características de comunidades de marca, percebemos que a consciência compartilhada, os rituais e tradições e o senso de responsabilidade moral são os pontos centrais para a definição. Gómez (2011, p.282) fala que a consciência compartilhada “se refere às conexões intrínsecas que os membros da comunidade fazem uns com os outros e ao senso coletivo de diferença dos que estão fora da comunidade”<sup>9</sup>, ressaltando que o grau de pertencimento gera diferença. A segunda característica, os rituais e tradições têm o papel de transmitir o significado da comunidade, ou seja, levar em forma de evangelização a missão da comunidade tanto para membros, quanto para não membros. Em relação ao senso de responsabilidade moral, o autor fala que ela “incentiva a ação coletiva e contribui para a coesão do grupo”.

Do ponto de vista das marcas, Casaló (2007) afirma que as comunidades aumentam a confiança e a lealdade dos públicos, pois incentivam o movimento do empoderamento, tratando-os como parceiros. Forleó (2017) apresenta as comunidades de marca divididas em dois tipos: comunidades virtuais e pelo tipo de gestão exercida. No caso gestão exercida, podendo a comunidade se formar voluntariamente pelos públicos ou ser criada e gerenciada pela própria marca. Independentemente do tipo de comunidade, elas sempre são associadas a muitos benefícios para as marcas. Entendemos, com isso, que as comunidades contribuem para a troca de informações mais assertivamente, evitando a fragmentação e a resistência dos públicos já que o vínculo é criado com pessoas que já viveram ou estão vivendo experiências parecidas.

As comunidades têm vida própria, como disse Ruiz (2004). O autor mencionado também fala que as marcas podem intervir no desenvolvimento, mas jamais poderão controlar o intercâmbio de experiências e informações entre os públicos de suas comunidades. Segundo a divisão de Forleó (2017) já apresentada, há dois cenários para a formação de uma comunidade de marca segundo a sua gestão. Sendo uma delas quando ela é criada e gerenciada pela própria marca. Nesses casos, de acordo com Ruiz (2004, p. 267), a primeira condição para a formação da comunidade de marca:

É que o conteúdo e a experiência sejam boas não só no sentido utilitário, mas

---

<sup>9</sup> Tradução feita pela autora para “las conexiones intrínsecas que los miembros de la comunidad establecen entre ellos y el sentido colectivo de diferencia respecto a los que no pertenecen a la comunidad”.

também no sentido expressivo, lúdico e social, portanto, a condição básica é que o uso do produto gere paixão ou envolvimento suficiente para que os usuários se sintam movidos a compartilhar suas experiências com pessoas próximas a eles (RUIZ, 2004, p. 267).<sup>10</sup>

Por mais que a obra trate de consumidor e produto, conseguimos fazer uma correlação com os públicos e as marcas. Ruiz (2004) conclui que para gerar esse interesse nos públicos, as empresas estão procurando várias formas de comunicação e interação. Forleó (2017) fortalece isso afirmando que apenas o esforço da marca para construir uma comunidade não é suficiente e que talvez isso aconteça porque os significados de marca não podem ser gerenciados ou controlados por elas próprias, mas sim por seus públicos.

Contudo, essas comunidades têm vantagem quando se diz respeito à influência, segundo achados de Forleó (2017). Isso porque nesses casos a conexão entre as partes é maior e quanto mais eles estão presentes, mais aprendem e menos são dependentes exclusivamente da comunidade para tomar decisões quanto a marca (FORLEÓ, 2017). Ainda segundo a referida autora, entendemos que nos casos onde a marca está na gestão da comunidade, a conexão é maior, como no caso do o lançamento do carro hB20<sup>11</sup>.

A comunidade de marca online ou comunidade virtual ocupa um lugar de destaque na concepção de comunidades de marca (Gómez et al. 2011). Podemos distinguir as comunidades sediadas na internet das face a face pela afiliação, participação e frequência. Quando tratamos do Online, os públicos têm livre escolha quanto a essas características, já na presencial, muitas vezes, as comunidades são formadas por circunstâncias, como local de nascimento ou residência (Almeida et al. 2011 apud Bagozzi & Dholakia, 2002). Neste sentido, para Muñiz e O'Guinn (2001, p. 412), uma comunidade virtual de marca é “uma comunidade de ligação especializada e não definida geograficamente, baseada em um conjunto estruturado de relações sociais entre os admiradores de uma marca”.

---

<sup>10</sup> Tradução feita pela autora para “es que el contenido de la experiencia de consumo sea rico no sólo en sentido utilitario, sino también en sentido expresivo, lúdico y social. Por eso, la condición básica es que el uso del producto genere el suficiente apasionamiento o implicación como para que los usuarios se sientan movidos a compartir sus experiencias con personas cercanas.”

<sup>11</sup> Comunidade de marca criada para o lançamento do carro hB20. Antes do carro ser lançado, não havia experiência sobre ele, assim, não havia troca de informações. A marca usou esse momento para criar expectativa e criar um canal aberto para sugestões. Após o lançamento, os membros começaram a expor suas impressões de uso e, conforme o tempo passou, passaram a usar a comunidade para expor suas experiências e as mudanças que iam fazendo em seus carros.

Sendo assim, Almeida et al. (2011) apresentam que as razões do envolvimento dos públicos em comunidades face a face ou online são similares, já que tratam do fato de a comunidade representar um estilo de vida que enriquece as experiências de trocas com parceiros similares. As características de diferentes tipos de comunidades vão se igualando e se distanciando segundo seus objetivos. Por isso, depois de haver discorrido sobre comunidades de marca, cabe fazermos uma análise mais detalhada de um grupo específico de comunidades de marca: as comunidades de marca nos ecossistemas de inovação (ou comunidades de inovação).

### 2.3 Comunidades de marca em Ecossistemas de Inovação - ou comunidades de Inovação

Depois da abordagem histórica de comunidades, notamos que apesar das diferentes formas de surgimento e de seu uso pelas marcas, sempre é necessário o uso de estratégias para engajamento e manutenção dos públicos junto às comunidades (MUNIZ & O'GUINN 2001, ALMEIDA ET AL. 2011). Olhando de maneira mais específica, há um desdobramento das comunidades de marca que surgiu nos ecossistemas de inovação.

Koslosky et al. (2014) traz o conceito da *Innovate America: Thriving in a World of Challenge and Change* o qual expressa que “um ecossistema de inovação é definido como uma infraestrutura para fomentar inovação onde ofertantes e demandantes de inovação interagem como público estratégico. O usuário é chamado a participar como cocriador da inovação”<sup>12</sup>. Desses ecossistemas cresce a necessidade de um lugar onde se possa compartilhar experiências, que haja diversidade, inovação, troca de ideias criativas e principalmente identificação (DISTRITO, 2022). Idgal<sup>13</sup> (2021) conta que o conceito de gestão de comunidades de inovação ainda é novo no Brasil, mas com o forte reconhecimento internacional e o potencial dos ecossistemas de inovação brasileiros, surge a necessidade de uma gestão planejada, estruturada, profissional e efetiva.

Essas comunidades ganham força e visibilidade, segundo Idgal (2021), a partir da formação do ecossistema de startups do Vale do Silício na década de 90, no qual

---

<sup>12</sup> Tradução por Koslosky et al. (2014).

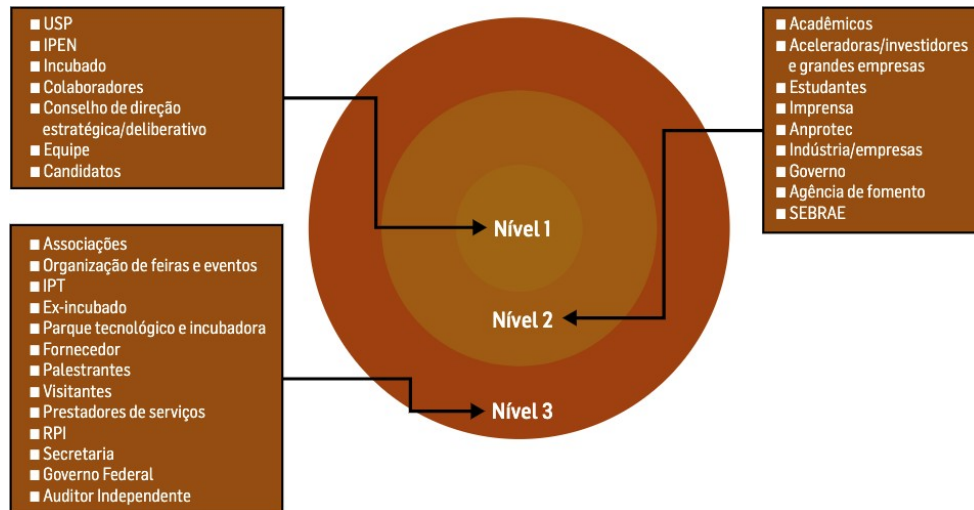
<sup>13</sup> Líder de comunidade da Confraria do Empreendedor e head de comunidades do ConfraHub.

as conexões, colaboração e compartilhamento de informações valiosas foram vistos como estratégia para acelerar o desenvolvimento de empresas e instituições locais, assim, criando oportunidade para o surgimento das comunidades de inovação. Seguindo essa linha, Gasparindo e Risola (2019) contam que cada vez mais as marcas buscam estratégias que perenizem a comunicação aberta com os públicos, utilizando para isso, principalmente, programas de inovação aberta. González-Sánchez (2011) apresenta inovação aberta como maneira para que as empresas possam manter relações estreitas com agentes terceiros, conforme FIGURA 1, tanto no processo de acumulação de conhecimento, como no processo de sua comercialização ou difusão. O autor também discorre sobre o conceito de Fichter (2009) em que se fortalece o sentimento de identidade ou pertencimento à comunidade aberta ou a qualidade da interação entre os públicos do ecossistema, no qual comunicação, coordenação, apoio mútuo, coesão ou compreensão comum são refletidos.

Para esclarecer os públicos envolvidos em um ecossistema de inovação e nas comunidades de marca deste ecossistema, vamos utilizar o Mapa de Stakeholders criado por Gasparindo e Risola (2019). Antes disso, os autores apresentam os ambientes que fazem parte de um ecossistema de inovação: Parques Científicos e Tecnológicos, Cidades inteligentes, Clusters, Distritos de Inovação, Comunidade de Inovação, Outras áreas de Inovação. Partindo disso, utilizamos o Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec), que foi o objeto da pesquisa feita pelos autores, para classificar os públicos e fazer conexão entre comunidades de marca nesse ecossistema.



**Figura 1: Mapeamento de stakeholders de inovação<sup>14</sup>**



Fonte: Gasparindo e Risola (2019).

Tal identificação tem poder quanto à decisão do direcionamento de estratégias de comunicação e relacionamento mais eficazes com cada um dos públicos identificados (GASPARINDO E RISOLA 2019). As comunidades de inovação têm a função de criar vínculo entre os três níveis de públicos, fazendo com que por meio de identificação, consciência de grupo, rituais e senso de responsabilidade, se possa formar um espaço de trocas onde haja lealdade com a marca, que nesse caso é um ecossistema (MUNIZ & O'GUINN, 2001, GASPARINDO E RISOLA, 2019).

A Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS)<sup>15</sup> criou um playbook, lançado em 2020, para ajudar o ecossistema de startups e dar suporte para que as cidades brasileiras atinjam o próximo nível de maturidade em suas comunidades empreendedoras, que foi escrito por Carrilo *et al*<sup>16</sup> (2020), com o qual vamos resgatar conceitos para fundamentar nossa monografia, fazendo relação entre comunidades de inovação e comunidades de startups que estão inseridas no mesmo ecossistema.

<sup>14</sup> A classificação foi feita com base nas respostas dos próprios públicos desse ecossistema, levando em consideração os valores dados por eles a cada um dos públicos.

<sup>15</sup> A Associação Brasileira de Startups foi fundada para promover e representar as startups brasileiras. Tem a missão de tornar o Brasil uma das cinco maiores potências em inovação e empreendedorismo tecnológico do mundo

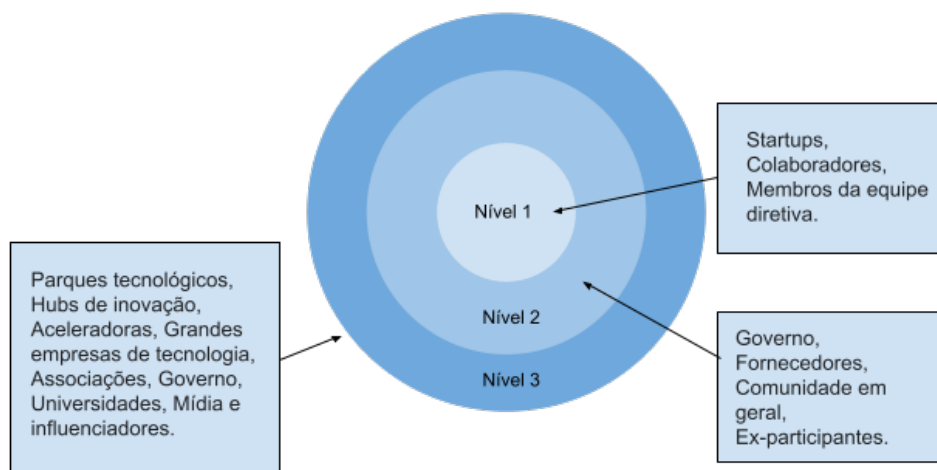
<sup>16</sup> Ana Flávia Carrilo, Coordenadora de Informação. Mayara David, Analista de Pesquisa. Cárlei Nunes, Head de Comunidades. Guilherme Barreiro, Designer.

Inicialmente, a pesquisa traz a definição do Feld e Hathaway (2020, p.78) na qual:

Uma comunidade de startups é um grupo de pessoas que - por meio de suas interações, atitudes, interesses, objetivos, senso de propósito, identidade compartilhada, companheirismo, responsabilidade coletiva e administração do lugar - estão fundamentalmente comprometidas em ajudar os empreendedores a ter sucesso.

Nesse sentido, Carrilo *et al* (2020) entende uma comunidade como um grupo de startups de diferentes estágios, localizado em uma ou mais cidades, que interagem com os outros públicos do ecossistema, buscando oportunidades de desenvolvimento mútuo. O mesmo autor ressalta, também, que “o que une uma comunidade é a conexão entre seus agentes em busca de objetivos comuns” (CARRILO *et al* 2020, p. 9). Porém, em seguida sugere que os empreendedores devem ser os líderes da comunidade, tendo a função de propor e engajar. O que vai contra o foco deste estudo, que busca estudar as estratégias de comunicação utilizadas pelos ecossistemas de inovação para fortalecer o vínculo em suas comunidades. Ressaltamos, que as comunidades de startups são uma parte dos públicos dentro de um ecossistema de inovação, sendo assim, as práticas realizadas por essas comunidades têm relação, mas não são exatamente idênticas às práticas das comunidades de inovação inseridas no ecossistema. Para ilustrar a estrutura de comunidades dentro do ecossistema de inovação, apresentamos na Figura 2 um esquema com os públicos.

**Figura 2:** Públicos em um Ecossistema de Inovação



Fonte: A autora com base em Gasparindo e Risola (2019).

Todos os públicos que fazem parte do ecossistema de inovação, podem fazer parte da comunidade. Carrilo *et al* (2020) cita os princípios básicos para uma comunidade de startups, que são Cultura, Densidade (ou suporte), Talento, Acesso à capital, Acesso ao mercado, Ambiente Regulatório, Diversidade e Impacto. Ao mesmo tempo que eles são descritos especificamente para startups, é possível fazer ligação com as Comunidades de Inovação. Na Figura 3 apresentamos as características dos princípios básicos de uma comunidade.

**Figura 3:** Princípios básicos de uma comunidade<sup>17</sup>



Fonte: Carrilo *et al* (2020).

Segundo Carrilo *et al* (2020, p.10), eles são considerados fundamentais porque juntos contribuem ativamente para pontos chave no desenvolvimento de uma startup, da mesma forma como passa com os ecossistemas de inovação, e cita que:

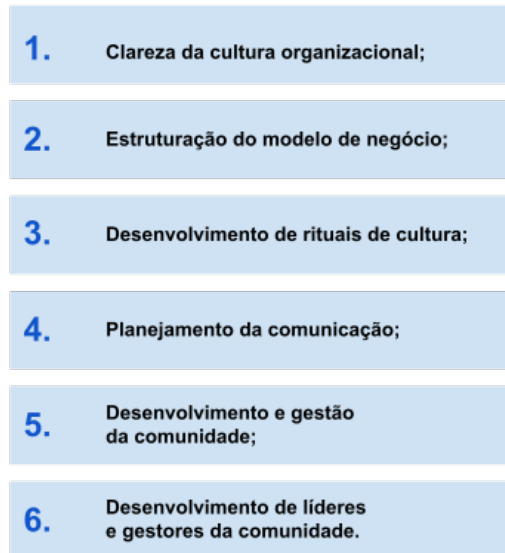
Todo empreendedor necessita de uma rede de apoio que viva a sua cultura (eventos, networking, cases de sucesso); precisa de espaços de conexão e suporte (como coworkings e hubs) para seu negócio; contratar profissionais e conta com a academia para formar novos talentos (universidades); encontrar pessoas que invistam na sua startup (investidores e aceleradoras); vender sua solução para grandes empresas (corporates); e por fim, estar inserido em um ambiente regulatório que reconheça o seu modelo de negócio (governo).

Corroborando com o que foi dito por Carrilo *et al* (2020), para Idgal (2021) a partir do momento em que um grupo de pessoas se identifica em seus objetivos,

<sup>17</sup> Figura 3 é de autoria de Carrilo *et al* (2020) e não recebe justificativa para as diferenças nos tamanhos dos círculos

valores, marcas, empresas, gostos, vontades e atitudes, uma comunidade pode ser criada. Baseado nisso, o autor indica seis pilares para o desenvolvimento e gestão de uma comunidade, ilustrado na Figura 4.

**Figura 4:** Seis pilares para o desenvolvimento e gestão de uma comunidade



Fonte: A autora com base em Idgal (2021).

O primeiro fala de clareza da cultura organizacional<sup>18</sup>, citando que se for construída de forma forte e comunicada de maneira consistente, deve contribuir diretamente para o sucesso e sustentabilidade da comunidade.

Em segundo lugar, Idgal (2021) cita a estruturação do modelo de negócio, que se refere a parte de planejamento para criação de proposta de valor, decisão dos canais que serão utilizados e dos públicos envolvidos. Depois, temos o desenvolvimento de rituais de cultura, que como já vimos com Muniz & O'Guinn (2001), o desenvolvimento de rituais entre os públicos da comunidade, tem o poder de potencializá-las. Idgal (2021) apresenta alguns exemplos de rituais: o compartilhamento de podcasts sobre inovação toda sexta-feira dentro do grupo de WhatsApp<sup>19</sup> da comunidade; a organização e realização de eventos digitais na última terça do mês com convidados escolhidos pela comunidade. Como quarto lugar, temos

<sup>18</sup>A cultura em uma organização é um fenômeno essencialmente interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio deste processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos (MARCHIORI, 2010)

<sup>19</sup>O WhatsApp surgiu como uma alternativa ao sistema de SMS e agora possibilita o envio e recebimento de diversos arquivos de mídia: textos, fotos, vídeos, documentos e localização, além de chamadas de voz. (SITE DO WHATSAPP, 2022).

o planejamento da comunicação interna e externa, que diz respeito ao crescimento e desenvolvimento das comunidades por meio de uma comunicação eficaz e efetiva. Pilar esse que será abordado mais detalhadamente no Capítulo 3 desta monografia.

O quinto pilar para o desenvolvimento e gestão de uma comunidade de Idgal (2021) é a gestão de OKRs<sup>20</sup> e KPIs<sup>21</sup>, no qual descreve a importância de medir e de ter indicadores de performance que tragam evidências de que a comunidade esteja evoluindo. O autor Yanaze (2010) apresenta em seu livro estratégias para mensuração de resultados em comunicação que também podem ser usados em comunidades, como é o caso da: NPS, CAC, LTV, churn, dados quantitativos, tais como a quantidade de integrantes, de novos integrantes por mês, de conteúdos compartilhados, eventos realizados, inscritos e participantes. Por fim, como sexto pilar Idgal (2021) apresenta o desenvolvimento de líderes e gestores da comunidade. Levando em consideração tanto habilidades sociais como relacionamento, liderança, habilidade emocional, como estar sempre atualizado quanto às novas práticas de gestão de comunidades e ecossistemas de inovação (IDGAL, 2021).

Murphy (2015) propõe a seguinte equação: colaboração + conexão = comunidade. Segundo artigo feito pela comunidade Distrito (2020), as conexões são o que diferenciam as comunidades de outras iniciativas de comunicação, como por exemplo a inovação aberta. As comunidades de inovação têm como benefício fornecer novas perspectivas e o aumento de recursos por meio das trocas de experiências, que já foram citadas anteriormente nesse trabalho por Chavarría (2012 apud SCHOUTEN E MCALEXANDER, 1995).

Também é importante mencionar que as comunidades ao longo de seu desenvolvimento vão melhorando suas práticas e se tornando mais fortes e conectadas (CARRILO *et al* 2020). Carrilo *et al* (2020) chama esse desenvolvimento de maturidade e classifica os estágios como: Emergente, Ativação, Integração e Maduro. As comunidades emergentes são as que estão dando os seus primeiros passos e caracterizam-se pelas primeiras atividades e uma lenta taxa de crescimento.

Na fase de ativação, a comunidade já entendeu sua estrutura e se organiza para se tornar atrativa para novos membros e existe uma identidade clara da comunidade, reconhecida nacionalmente (CARRILO *et al* 2020). Na fase de

---

<sup>20</sup> Objectives and Key Results ou Objetivos e Resultados-Chave. (RESULTADOS DIGITAIS, 2021)

<sup>21</sup> Key Performance Indicator ou Indicador-Chave de Desempenho. (RESULTADOS DIGITAIS, 2022)

integração, as lideranças da comunidade têm uma estratégia compartilhada acerca do ecossistema, com eventos de grande porte, consolidando sua presença nacional e iniciando uma atratividade global. Na última fase, quando já é considerada madura, essa comunidade já é peça fundamental no ecossistema global, e tem forte influência sobre outras comunidades no mundo, porém seu poder de crescimento já não é tão grande pela alta maturidade (CARRILO *et al* 2020).

Tendo em vista que já definimos e analisamos as comunidades de marca e suas formações, é importante que entendamos como é feita a gestão dessas comunidades e por quem. Para isso, apresentaremos o profissional gestor de comunidades com o intuito de identificar as características presentes nas atividades do trabalho e nos próprios profissionais.

#### 2.4 O profissional gestor de comunidades

Até pouco tempo, as organizações se limitavam a aproveitar boas oportunidades casuais ou reagir a momentos de crise proporcionados por sua comunidade (SCHWARZER, 2018). Com o aumento das comunidades online surge a necessidade de um profissional focado nessa gestão para o desenvolvimento dessa área. O principal ponto para isso é a exigência constante de análise de dados, já que muitos dos problemas para o crescimento das comunidades são invisíveis e sem acesso às informações, é comum que se mantenha o foco em insatisfações visíveis, que por vezes são de uma minoria (SCHWARZER, 2018). “A gestão da comunidade online é um papel que está se modificando da natureza selvagem dos amadores para a corrente profissional. Precisamos ser profissionais a respeito.”<sup>22</sup> (MILLINGTON, 2012, p. 6)

Millington (2012) apresenta oito frentes de atuação para a gestão de comunidades que são lideradas por profissionais da área. Na Figura 5 apresentamos as 8 atividades do gestor de comunidades, seguidas de sua descrição.

---

<sup>22</sup> Tradução feita pela autora para “Online community management is a role that’s moving from the amateur wilderness into the professional mainstream. We need to get professional about it.” Millington (2012, p. 6)

**Figura 5:** As atividades do gerente de comunidades



FONTE: MILLINGTON (2012).

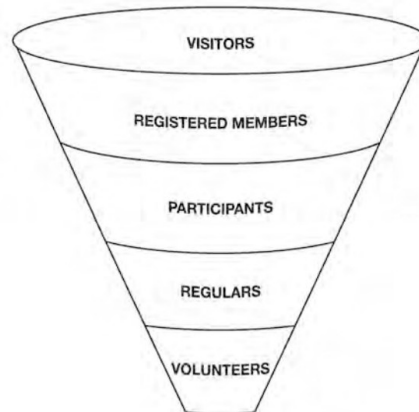
De acordo com Millington (2018) a estratégia é o trabalho mais importante e de maior valor na gestão de comunidades. As pessoas que fazem estratégias com resultados positivos combinam entendimento do desenvolvimento da comunidade com habilidades de gerenciamento de projetos. Contudo, Millington (2012, p. 22) afirma que “embora muitos gerentes comunitários proclamem seu brilho estratégico, poucos têm um histórico de sucesso na execução da estratégia. A grande maioria das estratégias carece de dois elementos-chave: dados e teoria”<sup>23</sup>. O autor ainda sugere cinco passos para uma estratégia assertiva, sendo o primeiro a coleta de dados (qualitativos e quantitativos) sobre a audiência e a saúde atual da comunidade. O segundo é a análise baseada no crescimento do número de membros, a participação dos mesmos na comunidade e a maneira como eles se conectam entre si e se sentem pertencentes ao grupo. O terceiro passo é estabelecer objetivos para aquele grupo e usar de bases teóricas para determinar onde a comunidade precisa ir em seguida. O quarto e quinto elementos são, consecutivamente, criar um plano de ação e acompanhar o progresso e garantir o atingimento dos objetivos (MILLINGTON, 2012).

A segunda atividade é o crescimento, que aborda a responsabilidade do gestor de comunidades em fazer a manutenção dos membros ativos e de recrutar novos

<sup>23</sup> Tradução feita pela autora para “However, though many community managers proclaim their strategic brilliance, few have a track record of successfully executing strategy” Millington (2012, p. 22).

membros. Ou seja, agrupa reposição de membros perdidos, expansão e penetração maior na audiência (MILLINGTON, 2012). Millington (2012) resgata também, a necessidade da análise constante de como os membros estão interagindo com a comunidade. Para isso, cria o funil apresentado na Figura 6:

**Figura 6:** Funil De Conversão



FONTE: (MILLINGTON, 2012, p.63).

Com esse funil entendemos o percurso dos participantes em uma comunidade. Millington (2012), ressalta a importância do acompanhamento desse percurso para entender o crescimento da comunidade, dado que indivíduos podem passar pela comunidade, mas não criar relação, não podendo, assim, ser considerados membros e nem parte do crescimento. O “voluntário” é o nível mais alto, quando um membro passa a influenciar outras pessoas a fazerem parte ativa da comunidade. Esse deve ser o objetivo do crescimento, expandir a audiência e direcioná-la para que se torne voluntária.

O conteúdo é a terceira função apresentada. Seu papel não é levar as informações mais recentes e nem informar a comunidade sobre a organização. Conteúdo sobre a organização incentiva pessoas a lerem e não a participarem. Então, ao criar esse tipo de informação ele se transforma em conteúdo para site ao invés de uma comunidade, onde há troca (MILLINGTON, 2012). “O melhor conteúdo para uma comunidade é o conteúdo sobre a comunidade”<sup>24</sup>, afirma Millington (2012, p. 88). Para o referido autor é necessário que se crie uma narrativa que envolva os integrantes da

<sup>24</sup> Tradução feita pela autora para “The Best Content For A Community Is Content About The Community” Millington (2012, p. 88).

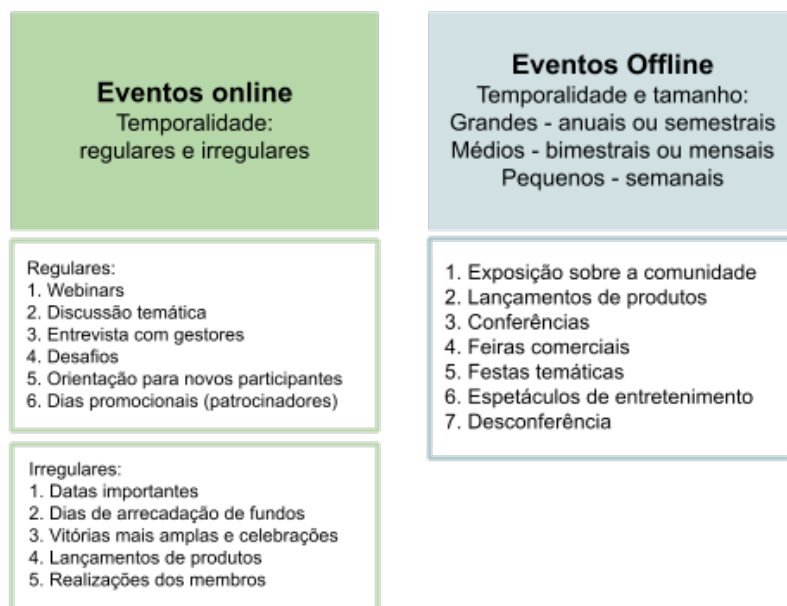


comunidade e que a criação do conteúdo seja conjunta, desenvolvendo o senso de comunidade.

A quarta atividade, a Moderação ou Facilitação, trata de organizar a agenda da comunidade para priorizar os desejos dos participantes, deixando-os confortáveis e satisfeitos com os temas discutidos. Ela é feita nos âmbitos pedagógicos, sociais, gerenciais e técnicos da comunidade (MILLINGTON, 2012).

Como eventos e relacionamento, a quinta atividade, entendemos a promoção da integração e relacionamento entre os públicos. Eles são considerados elementos-chave no aumento da conexão emocional compartilhada entre os membros. Os eventos proporcionam maior contato entre as pessoas, celebram a identidade da comunidade, iniciam a alavancagem para sustentar objetivos comunitários mais amplos, geram uma sensação de compartilhar a história e podem ajudar a recrutar voluntários para a comunidade (MILLINGTON, 2012). Millington (2012) apresenta elementos-chaves para o sucesso de um evento: antecipação; razões para se participar; oportunidade de interagir com os outros; clareza nas pautas tratadas; engajamento com a comunidade. Millington (2012) trata dos tipos de eventos e os categoriza por online/offline, frequência, tamanho e propósito. Na Figura 7 vamos apresentar essa classificação mais detalhadamente:

**Figura 7:** Classificação de eventos para comunidades



FONTE: A autora com base em Millington (2012).

Em seguida, como sexta função, temos os relacionamentos e influência, que,

segundo Millington (2012) diz respeito a um poder de persuasão, que, contudo, é restrito, a criação de conteúdos, direitos administrativos e acesso à organização. Para que seja influente, é preciso se tornar um membro influente na comunidade, ou se aproximar de outros membros que já o sejam.

Na sétima posição, Millington (2012) desenvolve sobre a necessidade de integrar a comunidade ao ambiente que está inserida, sendo ele um negócio, uma organização, um ecossistema. Isso significa pensá-la e planejá-la de acordo com as estratégias da organização. E o oitavo elemento é a experiência do usuário, que consiste em captar dados e identificar o que a comunidade precisa, o que faz sentido e o que não faz.

Como conclusão de sua tese, Millington (2012) enfatiza a importância dos dados e da análise para o gestor de comunidades. Ser proativo e buscar bases teóricas tornarão o gestor diferenciado, porém sem uma análise constante de dados, sobram lacunas. Fazendo ligação às *soft skills*<sup>25</sup> apresentadas, trazemos Martínéz (2010) que destaca habilidades importantes para se tornar um profissional gestor de comunidades: escuta, transparência, reflexão, atitude crítica, liderança e vocação. Empatia e discrição são duas outras qualidades que se sobressaem em um gestor de comunidades, pois seu objetivo é garantir que os públicos se identifiquem com a organização e compartilhem seus valores.

## 2.5 Sínteses dos aprendizados

Para compreender como são, como se formam e por quem são administradas as comunidades de marca começamos o capítulo com um olhar macro sobre as comunidades na sua essência, passamos pelas comunidades de marca no sentido de serviços e produtos, que são as precursoras no que diz respeito a comunidades envolvendo marcas, e afunilados chegando às comunidades centralizadas em ecossistemas de inovação. Através dos conceitos abordados ao longo do presente trabalho, percebemos que as comunidades estudadas por filósofos no século XX, não têm relação direta com as comunidades dos anos atuais, pois não são centralizadas

---

<sup>25</sup> Termo frequentemente associado ao quociente de inteligência de um indivíduo e é considerado um conjunto de traços de personalidade, de caráter, de atitudes e comportamentos, que caracterizam o relacionamento dos indivíduos entre si e que melhoram as interações com os outros, o desempenho do trabalho e as perspectivas de carreira (TRAVESSOS, 2019).

geograficamente, nem tampoco fixas e imutáveis. Porém, a concepção da necessidade de aceitação e do encontro de características semelhantes em outros, ainda segue sendo o foco principal para a formação das mesmas.

As comunidades há muito tempo deixaram de ser só um grupo de pessoas e passaram a incorporar a individualidade na procura de identificação de estilos de vida. Ou seja, dentro das características pessoais de cada indivíduo, buscamos validação e reconhecimento (de si mesmo e do outro) nas demais pessoas, e, quando encontramos a semelhança, nos sentimos acolhidos. O que diz respeito ao sentimento de segurança, abordado durante todo o capítulo, e que se desdobra na criação de comunidades, que podem surgir por meio do reconhecimento de valores parecidos dos indivíduos com as marcas, com produtos ou com objetivos em comum.

Quando relacionamos comunidades de marca com comunidades dentro de ecossistemas de inovação, identificamos os mesmo princípios como: a criação de rituais para engajamento, aumento de lealdade dos participantes, características de imagem e objetivos semelhantes entre eles, níveis de evolução da maturidades dos membros até que se torne um evangelizador e passe a replicar por si mesmo os conceitos e as ideias da comunidade e a consciência de grupo. Com isso, entendemos que a principal diferença entre comunidades focadas em marcas e comunidades focadas em inovação, é o porquê do seu surgimento e objetivo final.

Enquanto uma surgirá pela identificação do indivíduo em um produto ou serviço, a outra surgirá, prioritariamente, por sua localização (nem sempre geográfica) onde o ecossistema está inserido e, consecutivamente, pela vontade de estar conectado a outras pessoas que também vivam o ambiente de inovação.

Compreendemos, também, que essa identificação cresce ao longo do tempo e depende do tipo gestão que sofre, fazendo, assim, com que essas pessoas se tornem evangelizadores e disseminadores das comunidades e de seus valores. Cabe destacar a importância do gestor para o funcionamento e manutenção das comunidades. Esse profissional é o responsável pelas estratégias que fará a comunidade perdurar e que levará os membros ao ponto máximo, o de evangelizador.

### 3. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEAS

Neste capítulo buscamos identificar como são elaboradas as estratégias de comunicação contemporâneas. Para isso, faremos uma breve conceituação de estratégia e, em seguida, trataremos das perspectivas das estratégias de comunicação contemporâneas com base em Duarte (2020) e Kunsch (2018). Além disso, o capítulo será apoiado na criação de estratégias de comunicação com foco na geração de vínculos, utilizando de Henriques (2007).

As mudanças nos meios de comunicação dos dois últimos séculos não fizeram com que o poder da comunicação pudesse ser contentável. Kuhn (2018, p. 14), reforça isso ao dizer que o exercício do poder da comunicação, e mais especificamente da comunicação estratégica, está presente nas ações de negociações “[...] por parte dos atores envolvidos nas mais diversas e possíveis aplicações no contexto das esferas públicas e privadas da sociedade”. A autora afirma que a comunicação, dado o seu poder, não pode ser considerada como uma troca de informações, mas sim um fenômeno ou processo social básico. Já que tem influência direta, juntamente com a mídia, no contexto socioeconômico e político da sociedade (KUHNS, 2018).

#### 3.1 Estratégias em comunicação

A estratégia, dos campos de batalha das guerras, evoluiu para o campo das organizações e segue se transformando. Hoje, “ela pode ser realizada com atividade cotidiana por diferentes intervenientes na vida de uma organização, fundada na sua perspectiva e ação” (DUARTE, 2020, p. 22). Nesse sentido, o autor se refere às múltiplas estratégias que são criadas por diferentes atores e em diferentes níveis em uma organização. Definindo estratégia como “onde estamos, aonde queremos chegar, como vamos para lá (o trajeto e os meios) e a gestão dos recursos necessários para consegui-lo” (DUARTE, 2020, p. 24). Do ponto de vista organizacional, a estratégia está relacionada com objetivos maiores e linhas de ação. “O que é estratégico depende de onde você está sentado [...] e depende de quando você se senta” (MITZEMBERG, 2004, p.37).

As estratégias podem existir em situações, níveis e graus de importância diferentes, e não necessariamente serem concebidas por pessoas da liderança. Elas variam conforme a percepção de quem a fez e dos que estão envolvidos nela. Significam o fazer diferente, mudar como está sendo feito, fazer algo novo, definir um destino claro frente a um problema e seu contexto (DUARTE, 2020).

Ainda, de acordo com Duarte (2020), vamos tratar de estratégia, mas com foco na área de comunicação. Ele traz como ideia básica de estratégia o caminho para alcançar objetivos, no qual:

Formular uma solução original para um problema relevante, pode ser útil para tratar qualquer questão importante, pois, dá flexibilidade de acordo com o desafio, o contexto, os públicos, as ferramentas disponíveis, a cultura etc. Mais do que usar a prática de formular estratégia, há a decisão de enfrentar um problema expressivo para alcançar determinado resultado. E, para isso, saber onde estamos e aonde queremos ir pode ser uma grande vantagem, se considerarmos nossa tendência natural à manutenção de padrões estabelecidos (DUARTE, 2020, p. 23).

A comunicação organizacional tem como objetivo auxiliar a organização a cumprir sua missão, menciona Duarte (2020). É, portanto, atividade-meio que busca efetivo impacto na atividade-fim. Serve para os problemas e desafios fundamentais, criando valor para a organização. Por isso, devem ser claros os resultados que se buscam, como influenciar, sensibilizar, orientar, explicar, mudar comportamento, para que a comunicação possa ser desenvolvida de forma estratégica (DUARTE, 2020). O fator comunicação sempre estará presente em qualquer estratégia, afirma Duarte (2020), tornando estratégia, informação e comunicação indissociáveis. Nessa lógica, “uma estratégia exige o ingrediente comunicação, e comunicação intencionada usa estratégia” (DUARTE, 2020, p. 35).

Ao abordar o tema de comunicação estratégica, Kunsch (2018) a conceitua como uma forma de ação social caracterizada por estar em uma situação de jogo estratégico e que serve para direcionar o poder da comunicação. A referida autora também cita a comunicação estratégica que não foca apenas nos resultados ligados a objetivos financeiros das organizações, mas aquela que busca ser fluida e que incorpore uma “visão mais complexa, valorizando os aspectos humanos e sociais superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica” (KUNSCH, 2018, p. 21).

Quando entendemos a importância da comunicação estratégica e a relação dela com os objetivos das organizações, podemos partir para como se dá a criação dessa comunicação e como ela pode ser desenvolvida em diferentes ambientes. Para isso, apresentamos no Quadro 2 os Componentes da comunicação estratégica de Oliveira e Paula (2007):

**Quadro 2 - Componentes da comunicação estratégica**

<b>Tratamento processual da comunicação</b>	Possibilita a combinação dos fluxos informacionais e relacionais.
<b>Inserção na cadeia de decisões</b>	A comunicação é considerada e valorizada pela alta gestão.
<b>Gestão de relacionamentos</b>	Vista como componente estratégico que valoriza as interações e os diálogos.
<b>Processo planejado</b>	Uso de metodologias para uma sistematização e alinhamento estratégico das ações.
<b>Processo monitorado</b>	Acompanhamento e avaliação com vistas à qualidade dos processos e os impactos provocados com as ações levadas a efeito.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira e Paula (2007).

Esses componentes são requisitos prévios para que a comunicação possa ser compreendida como estratégica. Além desses, Kunsch (2018, p. 21) aborda outros requisitos como:

A revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; entendimento de que a comunicação estratégica é intencional e estruturada por políticas, estratégias e princípios; uso de metodologias flexíveis de formulação de estratégias; utilização de aportes teóricos e metodológicos de planejamento estratégico; valoração do uso de pesquisas e auditorias; análises ambiental e estratégica de cenários; construção de diagnósticos situacionais; monitoramento e avaliação das ações comunicativas.

Diante disso, pressupomos, também, que planejamento e gestão devem ser atividades bem articuladas e monitoradas por seus agentes. O subcapítulo que segue descreve um objetivo frequente das estratégias de comunicação nas comunidades em ecossistemas de inovação, que é a geração de vínculo entre os membros e com a comunidade. Henriques (2007) trata vínculos como o “conjunto de relações que definem o envolvimento com as causas e com os projetos em si”.

Nesse sentido, a comunicação tem a função de criar interação própria entre os públicos e a comunidade, através do compartilhamento de sentidos e de valores. Tendo como objetivo o fortalecimento de vínculo destes públicos com as comunidades e que venham a contribuir espontaneamente dentro de suas possibilidades para a manutenção da comunidade.

### 3.2 Estratégias para geração de vínculo em comunicação

Para tratar da geração de vínculos, Henriques (2007) faz conexão com a mobilização dos públicos. Sendo o grande desafio da comunicação para a mobilização, a eficácia ao tentar tocar na emoção das pessoas, sem manipulá-las. Henriques (2007) relata os movimentos que advém do exercício de decisão partilhada e requerem a existência de canais desobstruídos, informações abundantes, autonomia, co-responsabilidade e representatividade. Da mesma forma, a participação é um dos pontos chave para que se gere conexão entre membros de uma comunidade. Fazendo correlação com os outros capítulos, reiteramos o conceito da consciência compartilhada abordada por Gómez (2011), e que se refere às conexões intrínsecas que os membros da comunidade fazem uns com os outros e ao senso coletivo de diferença dos que estão fora da comunidade.

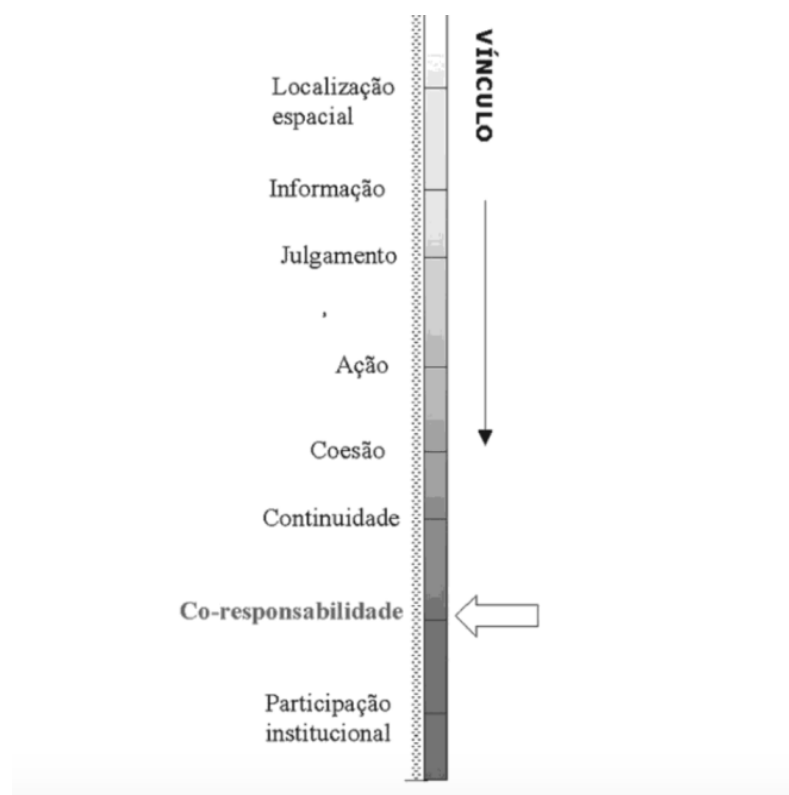
Por esse ângulo, Henriques (2007) sugere que para haver engajamento, é preciso não só que as pessoas tenham carências e problemas em comum, mas que compartilhem valores e visões de mundo semelhantes. Ainda segundo Henriques (2007), é necessário que a comunidade faça uma reapropriação de maneira intersubjetiva da mensagem ou significado compartilhado pelos públicos, isso porque cada relação intersubjetiva na comunidade possui suas fronteiras, que são espaços de confiança além dos quais certas coisas fazem ou não sentido.

Outro ponto que deve ser levado em conta é a solidariedade. Ela é capaz de gerar um sentimento de co-responsabilidade, impulsionando a participação das pessoas. Já que a solidariedade só existe no presente, ela tem o poder de desencadear uma ação concreta de cooperação e colaboração na tentativa de suprir carências (HENRIQUES, 2007). Conceito que, outra vez, pode ser retomado

das comunidades de marca, tratadas no capítulo anterior, quando Muniz & O'Guinn (2001) tratam de rituais como convenções que estabelecem definições públicas visíveis e solidariedade social.

Para que possamos definir estratégias de comunicação para geração de vínculos, primeiro precisamos entender quais são os níveis possíveis de vínculos dos públicos. Para isso, usaremos a escala de níveis de vinculação desenvolvida por Franco (1995):

**Figura 8:** Escala de níveis de vinculação



Fonte: Elaborado pela autora com base em Henriques (2007 apud FRANCO 1995).

Na Figura 8 apresentamos os oito níveis de vínculo, que levam em consideração desde questões geográficas, até de níveis de informação, interação e solidariedade dos públicos. No Quadro 3, desenvolvemos cada item da Escala de Níveis de Vinculação:



### Quadro 3 – Conceituação da Escala de Níveis de Vinculação

A. Localização espacial	Espaço geográfico ou virtual onde estão localizados os públicos dentro do universo de atuação e de influência do projeto, nesse caso o ecossistema de inovação.
B. Informação	Quantidade e qualidade no que diz respeito ao detalhamento das informações que cada indivíduo tem em relação à comunidade. Além da origem da informação que podem ser oficiais ou não-oficiais.
C. Julgamento	A tomada de decisão muda conforme o nível de informação do indivíduo. O julgamento é a constituição deste posicionamento, que se dá a partir do estabelecimento de juízos de valor.
D. Ação	Geração de ideias, produtos, serviços, estudos e contribuições diversas dos públicos.
E. Coesão	As ações não são mais independentes, mas possuem elos ou contribuem para um mesmo fim, que podem ser os objetivos gerais ou específicos da comunidade.
F. Continuidade	As ações dos públicos são permanentes, gerando um processo contínuo de participação. Projetando-se num recorte temporal mais amplo.
G. Co-responsabilidade	Quando o público se sente também responsável pelo sucesso da comunidade, entendendo a sua participação como uma parte essencial no todo. Observando presença de solidariedade e compaixão.
H. Participação institucional	A participação no projeto é institucionalizada através de convênios, acordos e documentos formais de qualquer espécie.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Henriques (2007).

Observando os critérios, percebemos que, se bem planejada, a comunicação é a responsável pela construção e manutenção dos vínculos. Sendo que o caminho mais viável para que os vínculos se estabeleçam, é a criação da corresponsabilidade, gerando a participação, a mobilização verdadeira e o efetivo êxito das iniciativas.

### 3.3 Síntese dos aprendizados

As estratégias de comunicação contemporânea apresentadas buscam apontar métodos para que entendamos onde estamos, onde queremos chegar, como vamos para lá e como será a gestão de todo processo. Para isso, necessitamos do apoio da alta gestão e de todas as partes envolvidas na criação da estratégia. Assim, utilizamos análises, fazemos a gestão dos relacionamentos, criamos um processo planejado e avaliamos, por meio de monitoramento, os resultados das estratégias.

Consideramos, também, que se deve ter uma visão complexa e ampla no que diz respeito aos públicos envolvidos na estratégia. Não focando apenas no objetivo da

organização. Levando esses conceitos para as comunidades nos ecossistemas de inovação, podemos esclarecer que se a estratégia for criada pelo gestor de comunidade, sem uma análise estruturada prévia dos públicos, a estratégia não terá o foco em quem realmente quer atingir, e sim na alta gestão que a criou. Por isso, entendemos, a partir da análise dos conceitos do capítulo, que a troca com os indivíduos da comunidade e a pesquisa são os pontos iniciais para que uma estratégia de comunicação aconteça.

Seguindo nessa linha, quando falamos de geração de vínculo, entendemos que ele deve ser usado como estratégia de comunicação para engajar as pessoas nas comunidades dos ecossistemas de inovação. Isso porque, a geração de vínculo aborda indivíduos com carências e problemas em comum e que compartilham valores e visões de mundo semelhantes. Características essas, que são as mesmas apresentadas nos conceitos de comunidade de marca e de comunidades de inovação.

A fim de evidenciar se tais aspectos produzem sentido, quando aplicados à realidade das comunidades, analisamos de forma comparativa dois ecossistemas de inovação. O primeiro é o Tecnopuc, geolocalizado no Rio Grande do Sul, Brasil e o segundo é o @22 Distrito, geolocalizado em Barcelona, na Espanha. Portanto, no capítulo que segue, discorreremos sobre como são e como surgiram esses ecossistemas, como e porque as comunidades de marca estão inseridas neles e como é feita a gestão de comunicação para que se gere vínculo nas comunidades.

#### 4. ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO: DISTRITO @22 DA ESPANHA E TECNOPUC DO BRASIL

Depois de diferentes discussões teóricas, neste capítulo vamos analisar de forma comparativa como ocorre a gestão de comunidade em ecossistemas de inovação. Para essa análise investigaremos o ecossistema Distrito @22 sediado em Barcelona, Espanha e o ecossistema TECNOPUC - Parque Científico e Tecnológico da PUCRS<sup>26</sup> sediado em Porto Alegre, Brasil. Os procedimentos adotados para a análise estão detalhados no subitem a seguir.

Após apresentarmos as bases teóricas de comunidades, compreendemos como se constituem as comunidades de marca, e identificamos como são elaboradas as estratégias de comunicação contemporâneas. Buscaremos, a partir da análise comparativa entre o Distrito @22 e o Tecnopuc, entender como as teorias são aplicadas na prática, a fim de descobrir as estratégias de comunicação utilizadas para a geração de vínculos em comunidades de marca nesses ecossistemas de inovação.

##### 4.1 Estratégias metodológicas

A pesquisa caracteriza-se como exploratória que, de acordo com Gil (2008, p. 27), tem como principal finalidade "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias". O método comparativo será utilizado para análise geral do capítulo e, segundo Gil (2008, p. 16), esse método "procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles".

Antes de descrever as técnicas utilizadas, optamos por apresentar como escolhemos os objetos de estudo deste capítulo. O primeiro foi o ecossistema do Brasil, o Tecnopuc. Essa escolha se deu, devido a proximidade e reconhecimento do trabalho feito pelo Tecnopuc, já que há 6 anos curso graduação e convivo no mesmo ambiente desse ecossistema. Após, fizemos o mapeamento dos ecossistemas de inovação da Espanha levando em consideração características como tamanho, pois para que pudesse ser feita a análise comparativa, eram necessários ecossistemas de mesmo nível. Elegemos um ecossistema em cada região<sup>27</sup> da Espanha e entramos

---

<sup>26</sup> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS.

<sup>27</sup> Euskadiko Parke Teknolofikoah - País Vasco - <https://parke.eus/es/>, @22 - Cataluña - <https://www.22network.net/>, Tecnopole - Galícia - <https://www.tecnopole.es/gl/>, Walqa - Aragon - <https://www.ptwalqa.com/>, Parque científico de Madrid - Madrid - <https://fpcm.es/>, Parc Cientific

em contato por e-mail, com o intuito de saber se existia o trabalho de gestão de comunidade e se havia interesse em participar do estudo.

Cabe também mencionar, que iniciamos a pesquisa realizando duas conversas informais com os dois ecossistemas objetos de estudo. As conversas foram realizadas por videoconferência, antes mesmo do desenvolvimento da pesquisa teórica, e foram conduzidas no dia 26 de outubro de 2022 com a Gestora de Comunidades do TecnoPuc e no dia 5 de setembro de 2022 com a Diretora Geral do Distrito @22, com duração de aproximadamente 30 minutos cada. O objetivo foi entender se havia gestão de comunidades nesses ecossistemas e como ela era desenvolvida, além da aprovação na participação do estudo. Porém, esses dados não serão usados no decorrer do estudo comparativo, já que não foram devidamente coletados, servindo apenas como uma introdução para o pesquisador.

Na etapa de contextualização dos ecossistemas, utilizamos as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica é aquela "é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico", enquanto a pesquisa documental "vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa" (GIL, 2008, p. 51). Para compreendermos os ecossistemas comparados, analisamos, principalmente, os sites da comunidade do Distrito @22 que se denomina 22@NETWORKBCN<sup>28</sup> e do TECNOPUC - Parque Científico e Tecnológico da PUCRS<sup>29</sup> os quais se configuram como fonte de informação oficial a respeito dos ecossistemas e suas comunidades. Ademais, utilizamos outros documentos encontrados através de buscas realizadas no site *Google*, como materiais em blogs, arquivos fotográficos e newsletter.

Para além das técnicas bibliográfica e documental (GIL, 2008), utilizamos um estudo comparativo que segundo Fachini (2005), consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto. Corroborando com o que afirmou Gil (2008) sobre a definição de método comparativo,

---

Universidad de valencia - Valência - <https://www.pcuvalencia.es/>. Ciudad Politécnica de Innovación - Valência - <https://innovacion.upv.es>.

<sup>28</sup> 22@NeetworkBCN. Disponível em: <https://www.22network.net/associacio/> (2022)

<sup>29</sup> TECNOPUC. Disponível em: <https://tecnopuc.pucrs.br/> (2022)

descrito no primeiro parágrafo deste capítulo. A técnica foi a análise discursiva, que “tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação; podem ser entrecruzadas com séries textuais ou imagens ou linguagem corporal.” (CAREGNATO, p. 680, 2006). Durante a análise, para identificação do que estamos tratando, usamos fonte itálica para as falas na íntegra das responentes e aspas para as falas na íntegra de autores.

Após, como última estratégia metodológica, escolhemos a entrevista em profundidade (GIL, 2008), na qual elaboramos dois roteiros, sendo que o roteiro A (Apêndice A) foi aplicado com a gestora de comunidades do Tecnopuc e o roteiro B (Apêndice B), foi aplicado para a diretora do 22@NETWORKBCN, que também é a responsável pela área de comunidades. Inicialmente, a proposta da pesquisa era ter entrevistas semi-estruturadas feitas de forma online, para o melhor desenvolvimento das respostas. Contudo, durante o percurso, a equipe do Distrito @22 solicitou que a entrevista fosse feita através de respostas escritas, convertendo, assim, a entrevista em um questionário, que é um instrumento fechado. Temos consciência que uma entrevista pessoal traria mais ganhos para a pesquisa e que a forma aplicada não é ideal, mas devido ao tempo entre a solicitação do @22, feita em 25 de outubro de 2022, e a data para a conclusão desta monografia em 17 de novembro de 2022, optamos por seguir com o mesmo objeto de estudo, mudando apenas o formato metodológico.

Após a definição do modelo de questionário com a Espanha, decidimos aplicar o mesmo formato para os dois objetos. A diferença entre os roteiros A e B se justifica pelo fato apenas da tradução do documento para português e espanhol (Apêndices A e B). Os roteiros foram enviados no dia 25 de outubro de 2022 para o setor de comunidades do Distrito @22 e do Tecnopuc e retornados respondidos no dia 3 de novembro de 2022, pelo Tecnopuc e apenas no dia 11 de novembro de 2022, pelo Distrito @22.

#### 4.2 Os ecossistemas e suas comunidades

O TECNOPUC - Parque Científico e Tecnológico da PUCRS se autodefine como “um ecossistema de inovação conectado e global” (TECNOPUC, 2022). O parque iniciou seu desenvolvimento na década de 1980, com o Programa Mil Mestres

e Doutores da PUCRS, porém só a partir de 2013, a PUCRS identificou o potencial da área de atuação empreendedora e transformou o espaço, que até então, era utilizado como estrutura do campus da Universidade. Hoje o Tecnopuc tem mais de 90 mil m<sup>2</sup> de área construída e fica localizado em Porto Alegre e em Viamão, ambas no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. O ecossistema envolve empresas públicas e privadas, centros de pesquisa, startups e entidades profissionais e empresariais em uma comunidade articulada que colabora para o desenvolvimento de negócios inovadores. As organizações que compõem o Parque são de diferentes portes, mercados e tecnologias, formando uma comunidade de empresas e pessoas (TECNOPUC, 2022). A Figura 9 apresenta um dos prédios que está sediado em Porto Alegre e que foi escolhido para acolher o letreiro TECNOPUC.

**Figura 9:** Vista frontal do letreiro Tecnopuc em Porto Alegre



Fonte: Tecnopuc (2022).<sup>30</sup>

O Tecnopuc tem como missão ser um ecossistema de inovação vetor de transformação da Universidade e da sociedade. Gabriela Ferreira, Rafael Prikladnicki e Maurício Testa são ex-gestores do Tecnopuc e afirmam que:

Ao longo dos últimos dez anos, o Tecnopuc se consolidou como Parque Científico e Tecnológico capaz de dar suporte para empresas, desde as startups até os grandes players do mercado mundial, em diversas áreas, criando um mix de operações que contribuem ativamente entre si, com a Universidade e com a sociedade. A PUCRS investiu seus recursos humanos e sua estrutura para desenvolver o embrião de um ambiente de inovação de classe mundial capaz de atrair e desenvolver empresas com base no conhecimento gerado pela pesquisa (AUDY, 2022, sem página).

<sup>30</sup> Disponível em: <https://tecnopuc.pucrs.br/institucional/#quem-somos>

O Ecossistema é formado atualmente por 199 organizações, mais de 300 startups apoiadas, 6200 pessoas envolvidas todos os dias e mais de 150 conexões com ambientes de inovação no Brasil e no Mundo (TECNO PUC, 2022). O Tecnopuc disponibiliza um tour virtual que pode ser acessado pelo: <https://tecnopuc.pucrs.br/institucional/#quem-somos>. A Figura 10 apresenta imagem aérea que faz parte do tour virtual do Tecnopuc campus Porto Alegre, disponibilizado no site da instituição.

**Figura 10:** Tour Virtual Tecnopuc Porto Alegre



Fonte: Tecnopuc (2022)<sup>31</sup>

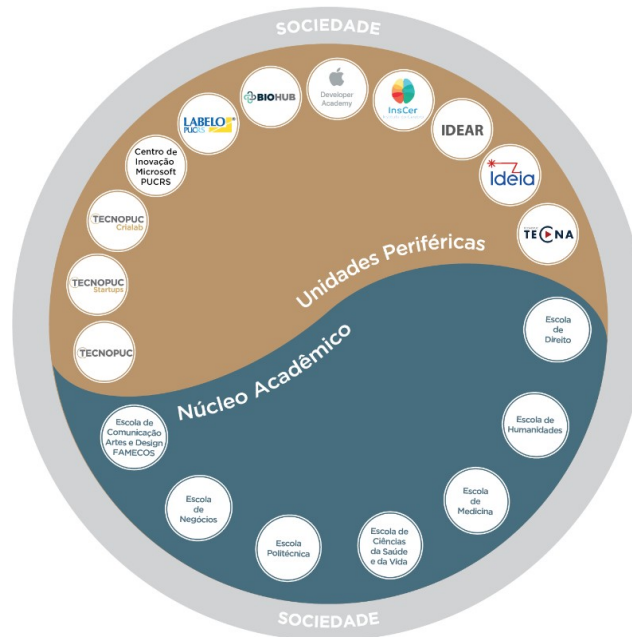
Por meio do tour virtual apresentado na Figura 10, é possível entender como são distribuídos alguns dos agentes que fazem parte do Tecnopuc. Para explorar quais são os atores desse ecossistema, vamos categorizá-los segundo sua natureza: 1. Tecnopuc Startups: que tem como foco startups que já estejam em fase operacional, pessoas que querem desenvolver suas ideias, pessoas que querem transformar ideias em negócios e pessoas que querem ampliar o mercado de seus negócios. 2. Estruturas de Inovação: serve para a capacitação de pessoas e apoio ao desenvolvimento de negócios, serviços e produtos inovadores. É composta pelo Tecnopuc Crialab, Tecnopuc Fablab, Tecnopuc Usalab, Tecnopuc Tecna, Centro de Inovação da PUCRS, Apple Developer Academy, PUCRS Ideia, LEGACY, Ubilab e pelo Labelo. 3. Hubs: reúnem talentos e empresas inovadoras com o propósito de desenvolver negócios nas áreas da saúde, inteligência artificial e ciência de dados, agronegócio, mobilidade, educação, social e alimentação. Dentre eles temos o Biohub PUCRS, +HealthPlus, NAVI, Celeiro Agro Hub, Farol Social Hub, Cumbuca Food Hub, Plug: Future Mobility Hub e o EduX. 4. Conexões: além das conexões entre as

<sup>31</sup> TECNO PUC. Disponível em: <https://tecnopuc.pucrs.br/institucional/#quem-somos>

organizações do Tecnopuc, participamos das principais articulações entre ecossistemas de inovação e empreendedorismo do Brasil e do mundo (TECNO PUC, 2022).

Dentro do ecossistema há uma iniciativa chamada de Rede INOVAPUCRS (RI), que congrega um conjunto de atores, ações e mecanismos para o fomento da inovação e do empreendedorismo. O foco da atuação da RI é a promoção de esforços multidisciplinares na busca de soluções para as demandas da sociedade em termos de desenvolvimento econômico, social, ambiental e cultural (TECNO PUC, 2022). A Rede promove a interação e o relacionamento entre atores das Escolas da PUCRS e Unidades de Inovação da Universidade. Tal conjunto de atividades pode ser relacionado com a criação de uma comunidade, já que o intuito é que haja troca e interação voluntárias entre os membros, em um ambiente onde há identificação com os objetivos (TECNO PUC, 2022). Na Figura 11, apresentamos os agentes de inovação que fazem parte da RI e, automaticamente do ecossistema:

**Figura 11:** Agente de Inovação da Rede INOVAPUCRS



Fonte: Tecnopuc (2022).

Nas Escolas da Pontifícia Universidade Católica, universidade que faz parte do ecossistema Tecnopuc, são desenvolvidas atividades acadêmicas e pesquisas científicas e tecnológicas (TECNO PUC, 2022). As Unidades de Inovação são mecanismos institucionais voltados à interação com a sociedade, mais



especificamente com empresas e diferentes setores de governo. Se faz interessante a fala da gerência do Tecnopuc quando sugere que:

No horizonte, o Parque se confunde com o Campus, transformando-se em um grande laboratório vivo. Ao mesmo tempo, o olhar se volta a interagir cada vez mais com os agentes externos para levar a eles soluções e neles buscar inspiração, em um modelo de trabalho intenso em relacionamento e tendo como referência os conceitos da Hélice Tríplice, onde academia empresas e governo se unem para produzir novos conhecimentos, inovação tecnológica e desenvolvimento social e econômico. (TECNOPUC, 2022, sem página)

Com isso, percebemos as conexões pretendidas pelo Tecnopuc e, principalmente, a necessidade de uma comunidade ativa e com uma gestão sustentada em estratégias de comunicação, para que todas as pessoas e organizações possam estar conectadas e vivenciando realmente o ecossistema.

O segundo objeto de estudo, o Distrito 22@, também conhecido como 22@Barcelona ou simplesmente 22@, surgiu quando, no final do século XX, a Prefeitura de Barcelona decidiu intervir nos quase 200 hectares de terrenos industriais da região de Poblenou com a intenção de “preservar o caráter produtivo de uma área que havia sido o epicentro da revolução industrial na Catalunha”<sup>32</sup> (22@NETWORKBCN, 2022). Como resultado desta premissa, nasceu o 22@, um dos primeiros ecossistemas de inovação urbana do mundo, com as seguintes características fundamentais: manter seu caráter produtivo, favorecendo atividades intensivas em conhecimento; incentivar a instalação de centros de criação de conhecimento (universidades, centros de pesquisa e tecnologia, etc.); seguir um modelo compacto e complexo de cidade, incluindo moradia, serviços para cidadãos e empresas, áreas verdes e instalações; implementar um plano de infraestrutura; preservar o patrimônio arquitetônico do passado industrial do distrito; criar as condições para a formação de um ecossistema de inovação aberto (22@NETWORKBCN, 2022). A Figura 12 demonstra como é a estruturação dos prédios do distrito.

---

<sup>32</sup> Tradução feita pela autora para “conservar el carácter productivo de una área que había sido el epicentro de la revolución industrial en Catalunya.”

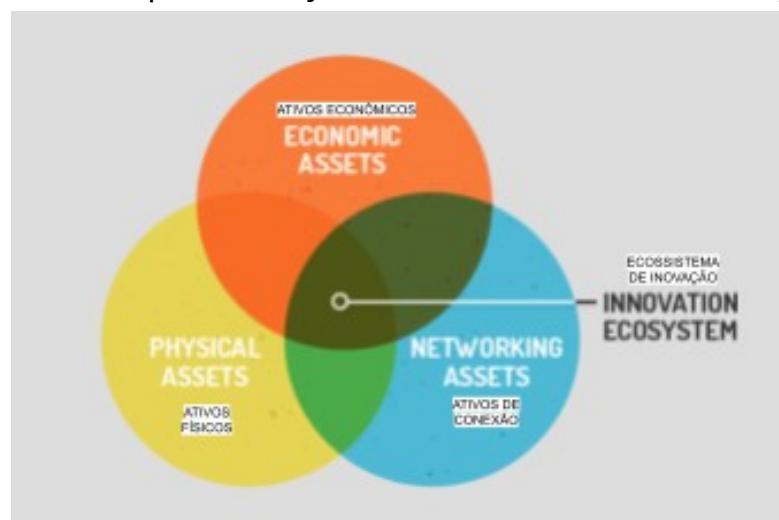
**Figura 12:** Vista de prédios do Distrito 22@



Fonte: 22@ (2022).<sup>33</sup>

Com a Figura 12, percebemos a modernidade dos prédios, bem como a presença de áreas verdes. Para explicar a relação entre o ecossistema de inovação e o ambiente distrital criado pelo @22 mencionamos a descrição do 22@NETWORKBCN (2022, sem página), a qual sugere que “todos os distritos de inovação contêm elementos físicos, econômicos e relacionais. Se falta um deles, a dinâmica do ecossistema não ocorre: a vantagem competitiva de estar onde as coisas acontecem.”<sup>34</sup> A Figura 13 apresenta um esquema para ilustrar a razão dos ecossistema de inovação existirem:

**Figura 13:** Elementos para formação de um Ecossistema de Inovação.



<sup>33</sup> Tradução feita pela autora para “conservar el carácter productivo de una área que había sido el epicentro de la revolución industrial en Catalunya.”

<sup>34</sup> Tradução feita pela autora para “Todos los distritos innovadores contienen elementos físicos, económicos y de relación. Si uno de ellos falta, no se producen dinámicas de ecosistema: la ventaja competitiva de ser donde pasan las cosas.”

Fonte: B. Katz & J. Wagner (2014) com tradução feita pelo autor.

A Figura 13 elucida a dinâmica que @22 preza: ser o ponto central entre ativos econômicos, físicos e de networking. Contudo, diferente do Tecnopuc, onde o agente criador é o mesmo que mantém a comunidade do ecossistema, no caso do Distrito @22 que foi criado de forma governamental pela Prefeitura de Barcelona, usaremos como objeto de estudo o 22@NETWORKBCN, responsável por administrar o 22@ e consolidá-lo como um espaço dinâmico, transformador e tecnologicamente avançado: o (22@NETWORKBCN, 2022).

O 22@Network BCN é uma associação empresarial privada que reúne as principais organizações do distrito @22, grandes empresas, instituições, universidades e centros tecnológicos, e uma rede de PMEs<sup>35</sup> e startups com atividades no distrito. Desde 2004, a 22@Network BCN é a associação líder do setor inovador, tecnológico e criativo na cidade de Barcelona e conta com mais de 234 organizações cadastradas. Além disso, a 22@Network é a responsável por gerenciar a comunidade do Distrito @22 (22@NETWORKBCN, 2022).

Dentre os projetos da 22@Network, temos as Comissões de Trabalho que são reuniões dos parceiros para propor, iniciar e acompanhar os projetos da associação nos seguintes temas: empreendimento, empresa e meio ambiente, inovação e indústria 4.0, responsabilidade social corporativa, talento, urbanismo e território, criatividade e cultura, mobilidade. O Voluntariado 22@ visa envolver todos os membros da associação nos problemas do distrito e trabalhar em conjunto para torná-la mais responsável socialmente. A 22@NETWORKBCN é constituída de atividades promovidas pela Fundação IRES, Fundação Jaume Batlle, Fundació Ared e Fundació Formació i Treball, com a coordenação da 22@Network. Outro projeto é o Premio 22@START com o objetivo de reconhecer iniciativas e promover o empreendedorismo. O Scrap Stone 22@ tem o intuito de promover a economia circular no distrito, mostrando, trocando e reutilizando os recursos excedentes de 22@. A iniciativa Distintivo promove a inovação, a transformação urbana, social e econômica do setor 22@ através dos projetos realizados pelas diferentes entidades que o coabitam. Além disso, o 22@Network divulga um mapa de formação e de centro de estudos para expor todas as instituições de ensino que fazem parte do distrito (22@NETWORKBCN, 2022).

---

<sup>35</sup> Pequenas e médias empresas.

Para apresentar as comunidades desses ecossistemas retomamos Carrilo *et al* (2020), o qual sugere, que as comunidades são grupos de pessoas com objetivos em comum que estão comprometidas em ajudar uns aos outros a terem sucesso. Naturalmente, em um ecossistema de inovação há a necessidade de “rede de apoio que viva a sua cultura; espaços de conexão e suporte; universidades; investidores e aceleradoras; espaço para venda da solução para grandes empresas” (CARRILO *et al*, p. 10, 2020). Nesse ponto, entendemos que o setor de comunicação é fundamental para administrar tais relações, mas ao mesmo tempo um desafio, já que são inúmeras as conexões necessárias para que o ecossistema esteja interligado. A partir da percepção das necessidades, nascem as comunidades do Tecnopuc e do @22. No próximo sub-capítulo, desenvolvemos como surgiram essas comunidades, como é o funcionamento delas e as estratégias de comunicação utilizadas para que haja sinergia e, principalmente, a criação de vínculo entre os agentes do ecossistema.

#### 4.3 Estratégias de comunicação utilizadas pelos gestores das comunidades

As estratégias em comunicação, segundo Duarte (2020), são atividades-meio que buscam efetivo impacto na atividade-fim. Ou seja, os gestores de comunicação buscam estratégias para ajudar a empresa a chegar em seus objetivos. Após entendermos como é o fluxo geral dos dois ecossistemas de inovação deste estudo, vamos nos aproximar das comunidades de marca criadas dentro dos mesmos. Para entender como ocorre a gestão de comunidade no ecossistema de inovação Distrito @22 por meio da 22@Network da Espanha e no ecossistema de inovação Tecnopuc do Brasil, fizemos a análise dos questionários feitos com os profissionais gestores das comunidades desses dois ecossistemas. Buscando a melhor compreensão da pesquisa, usaremos a letra A para se referir às respostas do profissional do Tecnopuc e a letra B para o profissional da 22@Network.

Inicialmente, formulamos perguntas introdutórias levando em consideração a formação, a trajetória e as características de cada profissional. A profissional A é graduada em Relações Públicas pela PUCRS e tem MBA em Marketing, Branding e Growth, também pela PUCRS. Durante a sua trajetória destacamos as experiências na área de eventos, onde foi responsável pela gestão dos principais eventos da PUCRS de captação de alunos, como Open Campus. Desde o início da sua trajetória, já havia interesse pela área da Indústria Criativa, quando em 2012 atuou como gestora

operacional de estúdios de produção audiovisual. Em 2020, passou a atuar no Tecnopuc, no assessoramento de startups e, em 2021, com a gestão da comunidade do Parque, formada por mais de 200 organizações e 6 mil pessoas. Notamos que apesar do longo percurso como profissional de comunicação, há apenas um ano e meio trabalha diretamente com a gestão de comunidades, sendo o Tecnopuc sua primeira experiência na área. Com isso, reiteramos Idgal<sup>36</sup> (2021) quando menciona que o conceito de gestão de comunidades de inovação ainda é novo no Brasil. Mesmo que houvesse trabalhos profissionais focados em comunidades, há um retardo no que diz respeito à nomenclatura e aos estudos da área no país.

A respondente B tem formação acadêmica em Ciência Política e Administração na Universidade Pompeu Fabra de Barcelona e atualmente está cursando Relações com a Mídia na Universidad Oberta de Barcelona. Como carreira profissional no mundo da comunicação, a gestora teve seu primeiro contato com a 22@Network BCN, onde fez seu primeiro estágio e que evoluiu para o posto de gestor tanto de comunicação, como de gestão geral da associação. Em relação ao tempo no cargo de gestora de comunidades, a respondente B conta que *a gestão interna é feita há um ano, antes a comunicação com a comunidade era feita por uma agência externa.*<sup>37</sup> Diferente da respondente A, a gestora referida neste parágrafo, já teve outra experiência com comunidades, na qual fez a gestão da comunidade Alumni da UPF Barcelona School of Management. Identificamos semelhanças entre respondentes A e B quanto ao curto tempo gestionando suas comunidades, mas diversas diferenças no que diz respeito à trajetória acadêmica e profissional.

Para que entendamos o perfil desses profissionais, os questionamos sobre suas soft e hard skills<sup>38</sup>. A respondente A apresenta suas características da seguinte forma:

**Hard Skills:** Domínio de outros idiomas; Boa comunicação oral e escrita; Storytelling; Domínio de ferramentas de comunicação e marketing; Mapeamento de jornada e experiência do usuário; Análise de dados. **Soft Skills:** Resolução de problemas; Criatividade; Liderança; Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; Persuasão e negociação; Ser orientado a servir o cliente (foco no cliente); Pensamento analítico e inovação.

---

<sup>36</sup> Líder de comunidade da Confraria do Empreendedor e head de comunidades do ConfraHub.

<sup>37</sup> Tradução feita pelo autor.

<sup>38</sup> As hard skills são um conjunto de aptidões técnicas que um indivíduo possui para desenvolver uma certa tarefa, competências que consideramos técnicas, específicas, que enfatizam o “saber-fazer” e estão associadas com a atividade profissional desenvolvida, ao contrário das competências transversais. (TRAVASSOS, 2019)

A análise de dados e o pensamento analítico reforçam o que foi trabalhado por Millington (2012), quando enfatiza a importância dos dados e da análise para o gestor de comunidades. E quando cita *ser orientado a servir o cliente*, podemos conectar com Kotler e Keller (2019), quando os atores falam que os públicos esperam que as empresas façam mais do que se conectar, satisfazer e encantar. Eles querem que as empresas os ouçam e os atendam. Aqui, sentimos a falta de alguma característica ligada especificamente a escuta, soft skill enumerada como fundamental por Martínéz (2010), porém, podemos intuir que o fato de ser *orientado a servir o cliente* e de fazer *mapeamento de jornada e experiência do usuário*, leve em conta a escuta ativa como estratégia.

Enquanto a respondente B trouxe a resposta para o questionamento de forma mais genérica e sem tanto detalhamento, sendo: soft skill a empatia, cordialidade e educação, e hard skills a comunicação, a digitalização e o planejamento. Mesmo com poucas informações, conseguimos fazer relação com o que foi dito por Martínéz (2010), quando destaca a empatia e discrição como duas qualidades que se sobressaem em um gestor de comunidades, pois seu objetivo é garantir que os públicos se identifiquem com a organização e compartilhem seus valores. Da mesma forma, estar atualizado sobre a modernização do mercado e suas tecnologias, que é o que compreendemos com *digitalização*, assim como ser qualificado em planejamento, são hard skills que fazem parte de um estrategista, já que as mesmas perpassam esse processo.

Ao compararmos as duas respostas, percebemos como qualidades ligadas ao bom relacionamento com o público estão presentes, como a empatia e a resiliência. Da mesma forma, estar preparado para as novas tecnologias, pensando em ferramentas e na maneira como o mercado está se digitalizando, se sobressaem como hard skill dos respondentes.

Com o objetivo de aproximar o olhar dos pesquisadores da forma como as comunidades veem seus próprios ecossistemas, questionamos as respondentes quanto à definição do propósito e da razão de existir desses ambientes. A respondente A, trouxe a missão, a proposta de valor e os valores do Tecnopuc, sendo, consecutivamente:

**Missão:** Ser um ecossistema de inovação vetor de transformação da Universidade e da sociedade.

**Proposta de valor:** Gerar e transformar conhecimento em negócios inovadores e impacto ambiental, social e econômico, através da ciência e tecnologia, desenvolvendo e conectando talentos e organizações anywhere.

**Valores:** Audácia; Colaboração; Criatividade; Excelência; Integridade; Sinergia.

Enquanto a respondente B, aponta a *Inovação, talento e planejamento urbano* como a razão de existir do @22. Aqui, entendemos como propósito e razão de existir não só do ecossistema, mas também da comunidade. Visto que, a clareza da cultura organizacional, que tem relação direta com os propósitos, se for construída de forma forte e comunicada de maneira consistente, contribui para o sucesso e sustentabilidade da comunidade, segundo Idgal (2021).

De acordo com a respondente A para fazer parte do ecossistema, é necessário ser *uma organização inovadora de base tecnológica, que tenha interesse em colaborar e sua atuação esteja voltada a um destes segmentos: Indústria Criativa; Tecnologia da Informação e Comunicação; Ciências da Vida; e Energia e Meio Ambiente*. Para a mesma respondente, a comunidade nesse ecossistema é *composta por clientes do Parque (organizações) e por usuários (pessoas vinculadas a essas organizações)*. *Essa comunidade se divide em duas comunidades: startups e demais organizações* e tem como objetivo:

Ser um Parque Científico e Tecnológico e, por essência, ser um ambiente dessa natureza, que envolve organizações públicas e privadas, universidade e governo para a colaboração em prol do desenvolvimento científico e tecnológico da região em que está inserido.

Tal identificação tem poder quanto à decisão do direcionamento de estratégias de comunicação e relacionamento mais eficazes com cada um dos públicos nomeados, como explicou Gasparindo e Risola (2019) no subcapítulo 2.3 deste trabalho. Já a gestora B descreve que *a transferência de oportunidades e projetos com impacto sobre o Distrito é um dos principais objetivos da participação no ecossistema* e que *códigos de ética e relações entre os membros são estabelecidos para promover o trabalho em rede e a criação de sinergias*. O objetivo da comunidade 22@Network é *reunir as principais organizações do distrito e promover a integração e interação*. A referida respondente completa afirmando que as comunidades no @22 existem porque *são conexões entre os parceiros para propor, iniciar e acompanhar os projetos*. Dado o escopo multissetorial da associação @22NETWORKING, as *comissões tratam de questões transversais*. E conta que são as doze comissões que fazem parte da comunidade: *Empreendedorismo, ODS, Mulheres em Valor, Negócios e Sustentabilidade, Talento, Criatividade, Design e Cultura, Inovação e Indústria 4.0, Urbanismo e Território, Mobilidade, Clusters e Distritos de Inovação*.

Com isso, percebemos que nos dois ecossistemas há o objetivo de trabalhar de forma a inovar internamente, deixando o Distrito e o Tecnopuc mais fortes, mas também externamente, por meio das conexões e a vontade de colaboração com a sociedade tecnológica. Voltamos a citar a equação de Murphy (2015): colaboração + conexão = comunidade (MURPHY, 2015). A comunidade nasce de forma espontânea em ambientes de inovação porque o usuário é chamado a participar como co-criador da mesma e, assim, o público passa a integrar de forma estratégica (KOSLOSKY et al. (2014).

Então, cresce a necessidade de um lugar onde se possa compartilhar experiências, que haja diversidade, inovação, troca de ideias criativas e principalmente identificação (DISTRITO, 2022). A respondente A expõe que *não basta que estes atores estejam reunidos, é preciso uma estratégia de dinamização/ativação dos membros da comunidade*. Ou seja, trabalhar de forma estratégica a criação e o fortalecimento de vínculos destes públicos com as comunidades e que venham a contribuir espontaneamente dentro de suas possibilidades para a manutenção da comunidade (HENRIQUES, 2007).

Quando questionada sobre as atividades criadas para manutenção da comunidade, a respondente referida evidencia três práticas: os eventos, os rituais e os grupos. O Quadro 4 apresenta a descrição das atividades realizadas pela comunidade do Tecnopuc.

**Quadro 4:** Atividades criadas para a comunidade do Tecnopuc

Tipo	Descrição	Frequência
<b>Eventos</b>	Encontro de Startups	Bimestral
	Encontro de Lideranças: encontro de representantes das organizações do Parque.	Aniversário do Tecnopuc (25/08).
	Tecnopuc Experience: festival de inovação e empreendedorismo onde todas as atividades propostas são pensadas e operacionalizadas pela comunidade.	Acontece uma vez ao ano, no mês de outubro.
	Amigo Secreto: o objetivo dessa ação é tornar o nosso dia a dia mais harmonioso, estreitando relações e unindo esforços para as conquistas de 2023. Por isso, o presente deve ter um significado relacionado com as festividades de final de ano e com o ambiente de trabalho e convivência.	Acontece uma vez ao ano, no mês de dezembro.



<b>Rituais</b>	Newsletter semanal com notícias e eventos.	Segundas-feiras
	Next Door: comunicado especial de membros para membros, onde se compartilha especialmente oportunidades e benefícios.	Quinzenal
	Onboarding: encontro de boas-vindas para novos membros.	Mensal
<b>Grupos</b>	Startups	Não consta
	Diversidade	Não consta

Fonte: a autora com base na respondente A.

A primeira prática, os eventos, são elementos-chave no aumento da conexão emocional compartilhada entre os membros. Eles proporcionam maior contato entre as pessoas, celebram a identidade da comunidade, iniciam a alavancagem para sustentar objetivos comunitários mais amplos, geram uma sensação de compartilhar a história (MILLINGTON, 2012). Percebemos que eles se assemelham quanto a propósito, já que em todos o objetivo principal é reunir as participantes da comunidade para troca de experiências, a Figura 14 elucida um dos eventos, o Encontro de Lideranças.

**Figura 14:** Foto de Encontro de Lideranças.



Fonte: Respondente A.

O Encontro de lideranças tem objetivo de reunir representantes das organizações do Parque e, como podemos notar com a Figura 14, ser um espaço para se conectar fisicamente com os outros participantes da comunidade. Além disso, há uma distribuição no que diz respeito à frequência e tamanho, ocorrendo de forma

espaçada. Havendo eventos a fixos a cada dois meses e outros eventos esporádicos, sendo apenas 1 e grande porte, o Tecnopuc Experience. A Figura 15 apresenta a imagem do Amigo Secreto, evento que tem como propósito estreitar relação , criar um sentimento de cooperação e consciência de grupo.

**Figura 15:** Foto de Amigo Secreto.



Fonte: Respondente A.

O quadro 4 também apresenta os rituais praticados pela comunidade. Os rituais e tradições tem o papel de compartilhar o significado da comunidade, ou seja, levar em forma de evangelização a missão da comunidade tanto para membros, quanto para não membros (GÓMEZ, 2011). Segundo a respondente A, a comunidade Tecnopuc trabalha com Newsletter semanal para atualizar sobre eventos e notícias. O Next Door, que visa trocar informações entre membros e o Onboarding, é um encontro de boas-vindas para novos membros. O primeiro ponto a ser considerado nesses rituais, é a forma como os conteúdos são trabalhados tanto na Newsletter, quanto nos demais conteúdos. A Figura 3 apresenta fragmentos da Newsletter de 24 de Outubro do Tecnopuc.

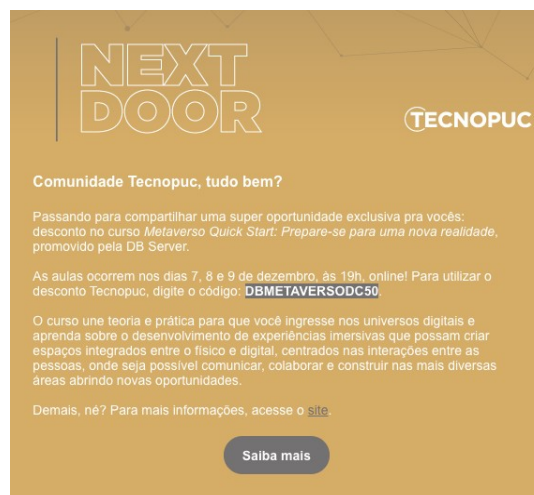
**Figura 16:** Recortes de matérias da Newsletter de 24 de Outubro do Tecnopuc.<sup>39</sup>



Fonte: Respondente A.

Notamos que os principais assuntos tratados são referentes a própria comunidade, como a matéria do Tecnopuc Experience e informações sobre eventos de relevância para a comunidade, mas também temos notícias sobre o Tecnopuc em geral, mas que tenham impacto na comunidade. A Figura 17 apresenta e-mail enviado à comunidade Tecnopuc com o tema Nextdoor.

**Figura 17:** E-mail de Nextdoor enviado pelo Tecnopuc em 02 de dezembro de 2021.<sup>40</sup>



Fonte: Respondente A.

O Nextdoor é um informativo especial de membros para membros, ou seja, um conteúdo sobre a comunidade. Nesse caso, um participante X da comunidade oferece um curso para os demais participantes. Para validar tais ações, trazemos Millington

<sup>39</sup> Disponível no Anexo A.

<sup>40</sup> Disponível no Anexo B.

(2012, p. 88) quando afirma que “o melhor conteúdo para uma comunidade é o conteúdo sobre a comunidade”. Assim, para o referido autor é necessário que se crie uma narrativa que envolva os integrantes da comunidade e que a criação do conteúdo seja conjunta, desenvolvendo o senso de comunidade, como vem sendo feito pelo Tecnopuc.

Por fim, a criação de grupos, como o de Startups e o de Diversidade, pode ser também classificado dentro de rituais. Isso porque os grupos têm como característica a solidariedade. Ela é capaz de gerar um sentimento de co-responsabilidade, impulsionando a participação das pessoas (HENRIQUES, 2007). Da mesma forma, os rituais são convenções que estabelecem definições públicas visíveis e solidariedade social (MUNIZ & O'GUINN, 2001). Entendemos, assim, que as práticas realizadas pelo Tecnopuc visam a conexão entre pessoas e com a identidade da comunidade, por meio dos eventos, bem como o desenvolvimento de rituais entre os públicos da comunidade, com o intuito potencializá-la.

Ao analisarmos as resposta do Distrito @22, temos que, como já citado anteriormente, *o 22@Network BCN tem como objetivo reunir as principais organizações do distrito e promover a integração e interação, a comunidade organiza uma série de eventos a cada mês*. Para melhor entendimento, exporemos no Quadro X as atividades criadas para a comunidade do Distrito @22.

**Quadro 5:** Eventos criados para a comunidade do Distrito @22.

Nome	Descrição
<b>22@Afterwork</b>	É voltado para um público jovem interessado em empreendedorismo e divulgação tecnológica. Exclusivo para a divulgação das tendências globais que impulsionam o processo de mudança tecnológica, social e empresarial, através do debate para a ação diante das oportunidades de crescimento econômico, especialmente ligadas às novas tecnologias.
<b>22@Breakfast</b>	É realizado todos os meses, um ponto de encontro para a troca de idéias inovadoras entre uma centena de gerentes e profissionais ligados à economia do conhecimento.
<b>Comidas de Mujeres en Valor</b>	Um espaço de diálogo e reuniões liderado por mulheres.
<b>Reuniões Comitês</b>	Reuniões e eventos regulares organizados pelos comitês de trabalho.

Fonte: a autora com base na respondente B.

Fazendo ligação com o objetivo da comunidade 22@Network, sabemos que os

eventos são uma maneira de unir e conectar pessoas. Sendo que são uma forma de despertar o interesse de comunidades para discutir assuntos em comum (PEREIRA, 2005; PESSOA, 2014). Assim, tais práticas devem ser utilizadas de forma estratégica pelas comunicações das comunidades, o que vem sendo feito tanto pela comunidade do Tecnopuc, quanto do Distrito @22.

Logo, a gestora B descreve que são desenvolvidas *Newsletters semanais e mensais, que há trabalho de mídias sociais, além de canais privados, como grupos de trabalho e WhatsApp*. Reiterando o que foi dito por Muniz & O'Guinn (2001) esse tipo de prática com constância, como é o caso das Newsletters semanais e mensais, e a criação de grupos “servem para conter a comunidade a deriva de significados; são convenções que estabelecem definições públicas visíveis”. Elas ajudam a compreender e replicar os princípios da comunidade e mantê-la viva. Na figura 18 ilustramos o e-mail semanal da comunidade @22.

**Figura 18:** Newsletter semanal enviado pelo 22@Network BCN em 07 de novembro de 2022.<sup>41</sup>



Fonte: Respondente B.

A newsletter semanal do @22 trabalha de forma informacional. Levando à comunidade as pautas relevantes da semana: eventos, palestras, cursos, notícias etc. Assim como ocorre no Tecnopuc, percebe-se uma preocupação em criar e-mails que falem sobre a comunidade, para a comunidade. A figura 19 apresenta a newsletter mensal.

<sup>41</sup> Disponível no Anexo C.

**Figura 19:** Newsletter mensal enviado pelo 22@Network BCN em 04 de novembro de 2022.<sup>42</sup>



Fonte: Respondente B.

Diferente da newsletter semanal, o conteúdo mensal é denso e focado em levar materiais de qualidade para a comunidade, tanto no sentido educativo, quanto de o que está acontecendo com ela. Para isso, trabalha com artigos, entrevistas, vídeos. Enfatizamos que os conteúdos são produzidos sobre o que está acontecendo na comunidade, e, ao final do e-mail, tendências e propostas inovadoras de outros ecossistemas ou outras áreas de inovação são apresentados.

Como já citado anteriormente, as funções dos conteúdos produzidos em uma comunidade são fornecer informações, estabelecer uma ordem social, fortalecer as fronteiras do grupo, criar uma razão para participação frequente e influenciar as discussões no interior da comunidade (SCHWARZER, 2018). E, observando o trabalho feito nesse quesito pelas comunidades, vemos propostas adequadas, por que falam de comunidade para comunidade. Da mesma forma, percebemos que as iniciativas são trabalhadas de formas distintas em alguns aspectos. Por exemplo, enquanto o Tecnopuc já inseriu na estratégia os e-mails de boas-vindas e os e-mails específicos para compartilhar as oportunidades geradas entre os membros da comunidade, o @22 trabalha, em sua news mensal, com conteúdos densos que podem gerar uma conexão mais verdadeira entre os membros.

Em seguida, partimos para as perguntas em relação à gestão da comunidade. No que diz respeito ao uso de plataformas para a gestão, a respondente A compartilhou que *a plataforma está sendo desenvolvida. Atualmente a gestão de comunidade é feita de forma manual, utilizando recursos básicos como planilhas, WhatsApp e contato 1:1.* Da mesma forma, a respondente B, conta que a gestão é

<sup>42</sup> Disponível no Anexo D.

feita *através dos diferentes canais de comunicação: website, boletins informativos (semanais e mensais), redes sociais e canais privados como grupos de trabalho e WhatsApp*. Tal prática, pode dificultar a análise de dados, já que muitos dos problemas para o crescimento das comunidades são invisíveis e, sem acesso às informações, é comum que se mantenha o foco em insatisfações visíveis, que por vezes são de uma minoria (SCHWARZER, 2018).

Após entendermos as plataforma, focamos em como as estratégias de comunicação e relacionamento são desenvolvidas e com que frequência. Aqui, o esperado como pesquisadores, era que as e respondentes desenvolvessem em suas respostas as técnicas para a criação das estratégias, bem como as práticas finais, assim como sugere Millington (2012): Coleta de dados, análise baseada no crescimento, estabelecimento de objetivos, criação de plano de ação e acompanhamento do progresso. Contudo, a respondente A abordou em sua resposta um viés prático, citando como estratégia de comunicação o contato *através de e-mail ou contato direto por WhatsApp*. *E-mails são semanais e as mensagens diretas são por demanda*. A gestora B aponta como estratégias utilizadas a *transferência de conhecimentos, convocatórias e acompanhamento de eventos, reuniões de grupos de trabalho, tours, consultoria, treinamento e as sinergias com o estabelecimento de reuniões individuais ou em grupo*. Ressaltando, mais uma vez, como as trocas e conexões são importantes para a comunidade.

Quando falamos de geração de vínculo, entendemos, segundo Maffesoli (2006), que eles perduram enquanto se mantém o interesse pela atividade ou objetivo em comum. Por outro lado, Sodré (2007, p.21) aborda o conceito de que “para vincular-se, é preciso que cada um perca a si mesmo, que lhe falte o absoluto domínio da subjetividade e da identidade em função da abertura para o outro”. Ao abordarmos a criação de vínculo no título desse trabalho, pensávamos no conceito de Sodré, no qual a criação de vínculo passa por sentimentos, sendo mais do que uma relação entre pessoas, que pode vir a ser impessoal. Assim, entendemos que ele deve ser usado como estratégia de comunicação para engajar as pessoas nas comunidades dos ecossistemas de inovação.

A geração de vínculo aborda indivíduos com carências e problemas em comum e que compartilham valores e visões de mundo semelhantes (HENRIQUES, 2007). Características essas, que são as mesmas apresentadas nos conceitos de comunidades de inovação. Por isso, questionamos aos gestores de comunidades se

a geração de vínculo entre os públicos da comunidade é importante para a manutenção e crescimento da comunidade. A respondente A contestou falando que a geração de vínculo é o *maior ativo de prospecção do Tecnopuc*. Prospecção essa, que compreendemos não focar apenas nos resultados ligados aos objetivos financeiros da organização, mas também como uma busca fluida e que incorpore uma “visão mais complexa, valorizando os aspectos humanos e sociais superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica” (KUNSCH, 2018, p. 21). Como estratégia para gerar vínculo, a respondente mencionada citou que *no onboarding, há um mapeamento quanto a sinergia de um novo membro com os demais, e a conexão é feita. Todavia, não há um acompanhamento. Os vínculos são gerados de forma espontânea ao longo da jornada desse cliente/membro*. Enquanto o B afirma que *em eventos de networking são feitas muitas conexões e vínculos pessoais e profissionais entre os membros*. Em relação a isso, notamos que está surgindo oportunidades de criação de vínculo, contudo essas comunidades ainda não atingiram seu nível mais alto de maturidade, o que faz com que ainda haja barreiras quanto às possibilidades de criação de vínculos duradouros.

A comunidade do Tecnopuc nasceu em 2018, e fica claro que a liderança da comunidade já tem uma estratégia compartilhada acerca do ecossistema, com eventos de grande porte, consolidando sua presença nacional e iniciando uma atratividade global. Já a comunidade do @22 nasceu em 2004, tendo um início de forma pequena com apenas duas empresas do Distrito, a Indra e a T-systems. Apesar de ter mais de 18 anos desde que iniciou sua trajetória como comunidade, ocorreram mudanças de gestão, trocando a comunicação interna por agências externas até se estabilizar, há um ano, no modelo atual com gestão interna. Assim, entendemos que para que estejam na sua fase madura, essas comunidades precisam ser peça fundamental no ecossistema global, e ter forte influência sobre outras comunidades no mundo (CARRILO et al 2020), o que mostra que ainda há espaços para que a criação de vínculo, por meio de dados e escuta ativa.

Millington (2012) enfatiza a importância da busca por bases teóricas para um gestor de comunidades. Com base nisso, indagamos se as gestoras respondentes seguem estudando as comunidades. A respondente A, relata que sua principal fonte de conhecimento é a CMX e conta que *sempre traz vários insights*, ao mesmo tempo que a respondente B descreveu que segue estudando em sua especialização denominada Relações com a Mídia na Universidad Oberta de Barcelona.



Quando perguntamos sobre o futuro das comunidades e do gestor, obtivemos as seguintes respostas. Para o gestor A:

No Tecnopuc, essa atividade tem sido cada vez mais valorizada. Houve um aumento considerável no emprego de recursos para o ano de 2023 se comparado aos recursos empregados em 2022 para a gestão da comunidade do Parque. Acompanhando reports do setor, vejo que isso também se reflete em outros contextos.

Já para a respondente B, *a profissão de gestor de comunidades é uma profissão com muita relevância e que tem um grande futuro*. Ela fala, também, que *haverá mais comunidades digitais e a criação de laços e sinergias entre elas será fundamental para a geração de projetos e negócios*. Sendo assim, as duas profissionais têm previsões positivas para o futuro das comunidades.

A partir das análises realizadas, podemos entender que as estratégias de gestão de comunicação utilizadas nas duas comunidades se desenvolvem por meio da criação da consciência compartilhada, através dos objetivos em comum, trabalhando com ritos e tradições em eventos e em outras práticas diárias. No Quadro 6, expomos a comparação dos dois ecossistemas segundo suas características como comunidade, as atividades exercidas pelo gestor, os componentes utilizados na comunicação estratégica e o nível de vinculação.

**Quadro 6:** Comparação entre Tecnopuc e Distrito @22.

	<b>Tecnopuc</b>	<b>Distrito @22</b>
Características de comunidade (MUNIZ & O'GUINN, 2001, <i>et al</i> )	Foram notados o uso de Rituais e tradições, concentração espacial, temporalidade, intenções sociais e de pertencimento no nível de participação ativa. Não foram notados o uso de senso de responsabilidade e tampouco lealdade nos participantes.	Foram notados o uso de Rituais e tradições, senso de responsabilidade, concentração espacial, intenções sociais e de pertencimento no nível de participação ativa. A lealdade dos participantes não foi demonstrada de forma clara. Da mesma maneira, a temporalidade, devido ao surgimento da comunidade pela associação, não se vê nítida.
Atividades do gestor de comunidades (MILLINGTON, 2012).	<p><b>Estratégia:</b> há um pensamento estratégico, mas não há análise de dados.</p> <p><b>Crescimento:</b> não notamos trabalho quanto à captação.</p> <p><b>Conteúdo:</b> fala de comunidade para comunidade.</p> <p><b>Moderação:</b> o profissional se posiciona como moderador.</p> <p><b>Eventos:</b> Trabalho constante com eventos.</p> <p><b>Influência:</b> percebemos uma proximidade do gestor com a</p>	<p><b>Estratégia:</b> há um pensamento estratégico, mas não há análise de dados.</p> <p><b>Crescimento:</b> não notamos trabalho quanto a captação.</p> <p><b>Conteúdo:</b> fala de comunidade para comunidade.</p> <p><b>Moderação:</b> o profissional se posiciona como moderador, apesar de não ser tão próximo.</p> <p><b>Eventos:</b> Trabalho constante com eventos.</p> <p><b>Influência:</b> percebemos uma</p>

Atividades do gestor de comunidades (MILLINGTON, 2012).	comunidade, o que facilita a influência. <b>Integração:</b> há a integração com todos do ecossistema. <b>Experiência do usuário:</b> há conversas sobre experiência, contudo não há base de dados.	proximidade do gestor com a comunidade, o que facilita a influência. <b>Integração:</b> há a integração com todos do ecossistema. <b>Experiência do usuário:</b> há conversas sobre experiência, contudo não há base de dados.
Componentes da comunicação estratégica (OLIVEIRA E PAULA, 2007).	<b>Tratamento processual da comunicação:</b> existem trocas entre fluxos informacionais e relacionais. <b>Inserção na cadeia de decisões:</b> a comunicação é valorizada pela gestão. <b>Gestão de relacionamentos:</b> notamos a valorização das interações e os diálogos. <b>Processo planejado:</b> não fica clara a metodologia utilizada. <b>Processo monitorado:</b> não há processo claro quando ao acompanhamento.	<b>Tratamento processual da comunicação:</b> existem trocas entre fluxos informacionais e relacionais. <b>Inserção na cadeia de decisões:</b> a comunicação é valorizada pela gestão. <b>Gestão de relacionamentos:</b> notamos a valorização das interações e os diálogos. <b>Processo planejado:</b> não fica clara a metodologia utilizada. <b>Processo monitorado:</b> não há processo claro quando ao acompanhamento.
Níveis de Vinculação (HENRIQUES, 2007).	<b>Nível de Continuidade:</b> As ações dos públicos são permanentes, gerando um processo contínuo de participação. Projetando-se num recorte temporal mais amplo.	<b>Nível de Continuidade:</b> As ações dos públicos são permanentes, gerando um processo contínuo de participação. Projetando-se num recorte temporal mais amplo.

Fonte: a autora com base nas respondentes A e B e nos autores MUNIZ & O'GUINN, 2001, *et al*, MILLINGTON, 2012, OLIVEIRA E PAULA, 2007, HENRIQUES, 2007.

A partir do Quadro 6, ficam claras as semelhanças quanto às atividades exercidas pelos gestores e ao nível de vinculação. Também notamos que há a possibilidade de as metodologias utilizadas nas estratégias de comunicação serem desenvolvidas em novos vieses que não só os citados pelas gestoras, afirmando tal colocação pelo que foi dito por Kunsch (2018, p.21) sobre o “uso de metodologias flexíveis de formulação de estratégias; valoração do uso de pesquisas e auditorias; análises ambiental e estratégica de cenários; construção de diagnósticos situacionais; monitoramento e avaliação das ações comunicativas”. Quanto às características da comunidade, percebemos que a lealdade ainda não é fator chave nessa comunidade, o que pode ser alterado conforme nível de maturidade. O sendo de responsabilidade, que diz respeito às obrigações com a comunidade podem ser percebidas de forma mais evidente no @22, ao falar da criação de seus comitês. Por outro lado, quando falamos de continuidade, enquanto o Tecnopuc já percebia a formação da sua comunidade antes mesmo de ter um setor especializado para isso, com o @22 temos uma estrutura elaborada somente pela comunidade, ou seja, as conexões e as

pessoas que fazem parte da comunidade só existem porque a associação @22Network existe.

Mencionamos, também, que não houve resultados satisfatórios quanto ao entendimento das respondentes em relação a criação de vínculos, além de não notarmos o uso de dados e análises sobre essa temática em nenhum dos dois ecossistemas. Observando a forma como as respondentes abordam as estratégias de geração de vínculo, os dois objetos de estudo se mostram atentos com a temática e preocupados em desenvolvê-la. Porém, não foram apresentadas estratégias explícitas e que, segundo a teórica deste trabalho, possam ser validadas. Ressaltamos, assim, que quando comparadas, as duas comunidades se assemelham quanto ao nível de maturidade e as formas como as estratégias utilizadas, mas se distinguem quando a sua origem e sua forma de administração.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico propõe uma síntese e uma breve discussão a partir dos objetivos propostos para o estudo e dos resultados que obtivemos. Resgatamos alguns conceitos que fundamentaram a monografia, bem como os principais resultados do estudo comparativo. Além disso, vislumbramos sugestões para pesquisas futuras com base em experiências e desafios vividos durante o desenvolvimento desta monografia.

Como apresentamos no primeiro capítulo, um dos objetivos foi “compreender como se constituem as comunidades”. Exploramos com mais profundidade tal tópico durante o capítulo 2 e em alguns momentos nos capítulos seguintes. Vimos que as comunidades a muito tempo deixaram de ser só um grupo de pessoas e passaram a incorporar a individualidade na procura de identificação de estilos de vida (BAUMAN, 2003; MAFFESOLI, 2006; MOCELLIM, 2011). E que quando relacionamos comunidades com comunidades dentro de ecossistemas de inovação, identificamos os mesmo princípios como: a criação de rituais para engajamento, aumento de lealdade dos participantes, características de imagem e objetivos semelhantes entre eles, níveis de evolução da maturidades dos membros até que se torne um evangelizador e a consciência de grupo (CARRILO *et al* 2020).

Observamos, também, que para que uma comunidade se mantenha viva e se desenvolva, a gestão deve ser estratégica. Contudo, Millington (2012, p. 22) afirma que “embora muitos gerentes comunitários proclamem seu brilho estratégico, poucos têm um histórico de sucesso na execução da estratégia. A grande maioria das estratégias carece de dois elementos-chave: dados e teoria”. Portanto, é necessário que haja a estruturação de estratégias, mas que elas sejam voltadas para análises e pesquisas.

O conjunto de mudanças abordado no capítulo 2 nos aproxima do segundo objetivo, que é “identificar como são elaboradas as estratégias de comunicação contemporâneas”. Cabe aqui o entendimento de que o fator comunicação sempre estará presente em qualquer estratégia, afirma Duarte (2020), tornando estratégia, informação e comunicação indissociáveis. Nessa lógica, “uma estratégia exige o

ingrediente comunicação, e comunicação intencionada usa estratégia” (DUARTE, 2020, p. 35).

As estratégias de comunicação contemporânea apresentadas buscam apontar procedimentos para que entendamos onde estamos, onde queremos chegar, como vamos para lá e como será a gestão de todo processo. Consideramos, também, que se deve ter uma visão complexa e ampla no que diz respeito aos públicos envolvidos na estratégia, não focando apenas no objetivo da organização. Por isso, entendemos, a partir da análise dos conceitos do capítulo, que a troca com os indivíduos da comunidade e a pesquisa são os pontos iniciais para que uma estratégia de comunicação aconteça. Além disso, vimos que a geração de vínculo deve ser usada como estratégia de comunicação para engajar as pessoas nas comunidades dos ecossistemas de inovação.

O capítulo 4 foi destinado ao objetivo 3, “analisar de forma comparativa como ocorre a gestão de comunidade em ecossistemas de inovação no Distrito @22 da Espanha e no Tecnopuc do Brasil”. Ao longo do processo de análise comparativa, podemos perceber semelhanças e diferenças entre as comunidades dos ecossistemas estudados. Enquanto o Tecnopuc tem uma profissional exclusivamente dedicada à comunidade, o @22 tem uma gestora de comunidade, que também é diretora geral da associação @22Network. Evidenciando a diferença na forma de administração. Quando tratamos do tipo de gestão exercida, as duas comunidades trabalham com aspectos estratégicos semelhantes, como criação de eventos, rituais e de criação de consciência compartilhada no grupo. Também notamos a possibilidade de seguir desenvolvendo novas metodologias nas estratégias de comunicação. Citamos diversas vezes durante o trabalho a importância da análise dados para construção de uma comunidade e percebemos a falta da coleta e análise de dados nas duas comunidades, com isso pressupomos que os gerentes comunitários têm brilho estratégico, mas ainda há território disponível para execução da estratégia, já que não se sabe de forma evidente, como os participantes se sentem em relação à comunidade (MILLINGTON, 2012).

Quanto ao nível de maturidade e de vinculação entre os membros da comunidade, percebemos um trabalho semelhante das duas gestões. Levando em consideração que elas estão na fase de integração, quando as lideranças da comunidade tem uma estratégia compartilhada acerca do ecossistema, com eventos de grande porte e consolidação da presença nacional. Além de estarem no nível de

continuidade, no que diz respeito a criação de vínculos com a comunidade, que é quando as ações dos públicos são permanentes, gerando um processo contínuo de participação. Ao analisarmos as gestões segundo os países em que são exercidas, Brasil e Espanha, não notamos diferenças significativas. Porém, levando em consideração os estudos da área de comunidades de marca e comunidades de inovação, notamos um número maior de produções feitas no campo acadêmico da Espanha.

A partir da experiência que vivemos, ressaltamos como as estratégias de comunicação usadas pelas comunidades de marca poderiam ser aprofundadas em pesquisas futuras, devido à alta possibilidade de crescimento da área, como citado no capítulo 1. Além disso, a importância da análise de dados, bem como da criação de vínculos entre comunidades, se demonstraram temas não desenvolvidos ou de pouco conhecimento pelos ecossistemas pesquisados. Ficando, assim, a possibilidade do seguimento do estudo nessas áreas. Outro ponto é a própria incipiência na literatura da área, ao que caberia uma problematização mais expressiva. Vale relatar que uma das dificuldades na elaboração da pesquisa foi o fato de que a literatura da área é escassa e pouco trabalhada no Brasil, revelando fragilidade que pode ser fortalecida a partir de estudos acadêmicos e com base científica sobre o tema.

Esperamos que a pesquisa contribua não só para a área científica, como também para atuais ou futuros gestores de comunidade, sendo mais um argumento a favor dos movimentos do setor. Por fim, é oportuno ressaltar a diversidade de oportunidades percebidas para o desenvolvimento da comunicação dentro das comunidades de inovação, o que podemos entender como um horizonte de novas possibilidades nessa área.

## REFERÊNCIAS

**22@NETWORK BCN.** Disponível em: <https://www.22network.net/>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

ÁLVARO, Daniel. Los conceptos de “comunidad” y “sociedad” de Ferdinand Tönnies. Papeles del CEIC # 52, marzo 2010 (ISSN: 1695-6494). Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/765/76512779009.pdf>. Acesso em: 20 de setembro de 2022.

BAUMAN, Zygmunt, 1925- B341c **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**; tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998. Inquietações da vida contemporânea e suas formas atuais de organização uma relação de imanência.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.

CARRILO, Ana Flávia. **Playbook de comunidades**. ABRSTARTUPS. 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/02/playbookComunidades2021Final.pdf>. Acesso em: 5 de outubro de 2022

CASALÓ, L., Flavian, C., & Guinaliu, M. (2007). **The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: The case of free software**. On-line information review.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 9ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Giovanna de Castro. **Criação de comunidade de marca no ambiente B2B**. Trabalho de conclusão de curso de do grau de Bacharel em Administração. UFRGS, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/158554>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Afiliada.

DISTRITO. **Comunidade de inovação: importância para o ecossistema de empreendedorismo**. Disponível em: <https://distrito.me/comunidade-inovacao/>. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em comunicação**. 2ª ed. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://abcpública.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Estrategia-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-JDuarte-2Ed-Out2020.pdf> Acesso em: 10 de outubro de 2022.

FACHIN, Odila. **Fundamentos de Metodologia**. Disponível em: <http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74302802/FACHIN-Odilia-fundamentos-de-Metodologia.pdf>. Acesso em: 5 de novembro de 2022.

FORLEO, Carolina Araujo. **Comunidades de Marca: Uma Revisão dos Achados de Estudos Realizados Entre 2001 e 2015**. Disponível em: <https://www.ijbmkt.org/ijbmkt/article/view/26/pdf11>. Acesso em: 10 de setembro de 2022.

GASPARINDO, Leila; RISOLA, Sergio. **Mapeamento de públicos no ecossistema de inovação: um desafio de relações públicas**. ORGANICOM, ano 16, número 3, 2º sem. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/161962/159279>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **s e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas 2008. Disponível: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> Acesso em: 23 de outubro de 2022.

GÓMEZ, Jorge David Fernández. **Una aproximación al concepto de brand community desde la estrategia del storytelling**. Vi Congr s Internacional Comunicaci  Realitat Facultat De Comunicaci  Blanquerna - Universitat Ramon Llull Tr podos Extra, Barcelona 2011 · Isbn: 978-84-936959-6-5. Disponível em: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/102690/Cap%C3%ADtulo%20-%20Una%20aproximacion%20al%20concepto%20de%20brand%20community%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 de setembro de 2022.

GONZÁLEZ-SÁNCHEZ, Roc ; GARC A-MUI A, Fernando E. **Innovaci n abierta: un modelo preliminar desde la gesti n del conocimiento**. Intangible capital. vol. 7, n m. 1. Barcelona, 2011.

GOULART, D bora Faria; ISSA, Yara Silvia Marques de Melo; DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Eventos Cient ficos: uma an lise realizada no Intercom 2005, considerando organiza o e realiza o do evento - tabula o, interpreta o e resultados**. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1709-1.pdf>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.

HENRIQUES, M rcio Simeone, NETO, J lio Afonso S  de Pinho. **Comunica o e movimentos de mobiliza o social: estrat gias de atua o das organiza es do terceiro setor na  rea da comunica o**. INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunica o XXIV Congresso Brasileiro da Comunica o – Campo Grande/MS – setembro de 2001. <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/149638061228392105244056327538046682914.pdf> Acesso em: 20 de outubro de 2022

HENRIQUES, M rcio Simeone. **Comunica o e estrat gias de mobiliza o social**. Ebook dispon vel em: HSM, Management. **Seis pilares para desenvolver e gerir comunidades**. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/seis-pilares-para-desenvolver-e-gerir-comunidades>. Acesso em: 4 de outubro de 2022.

KATZ, Bruce; WAGNER, Julie. **The Rise of Innovation Districts: A New Geography of Innovation in America**. Disponível em: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/InnovationDistricts1.pdf>. Acesso em: 27 de outubro de 2022.

KOSLOSKY, Marco Ant nio Neiva. **Ecossistemas de inova o – Uma revis o sistem tica da literatura**. Espacios. A o 2015. p. 13. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n03/15360313.html> Acesso em: 18 de outubro de 2022.

KROHLING KUNSCH, MARGARIDA M. Universidade de S o Paulo, Escola de Comunica es e Artes. **A comunica o estrat gica nas organiza es contempor neas**. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/bd16fcf8-78d5-4696-a8f1-bb055616f299/00%202912450.pdf%20KUNSCH>. Acesso em: 29 de setembro de 2020.



MAFFESOLI, Michel. **O Tempo das Tribos: O declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Disponível em:  
Acesso em:

MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2ª Ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

MARTINEZ, Ana Almansa e MARTIN, Francisco Javier Godoy. **El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral**. Disponível em:  
<https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/40887/39148>. Acesso em: 10 de setembro de 2022.

MARTINEZ, Araceli Castelló. **Una nueva figura profesional: el Community Manager**. Disponível em: <https://www.revistapangea.org/index.php/revista/article/view/12/12>. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

MILLINGTON, R. **Buzzing communities: How to Build Bigger, Better, and More Active Online Communities**. 1ª ed. Nova Iorque: FeverBee, 2012.

MINTZBERG, \_ **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1De7yPNT9s0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Mintzberg,+2004+&ots=yS3W9Ah79l&sig=HvmWcsiXp%20fG4U6mdoB-w5qErpNg#v=onepage&q=depende&f=false>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

MOCELLIM, Alan Delazeri. **A comunidade: da sociologia clássica à sociologia contemporânea**. PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v. 17, n. 2, pp.105-125, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/plural/article/view/74542/78151>. Acesso em: 15 de setembro de 2022.

MORAES, Thiago Assunção de. **Tribos De Consumo: Representações Sociais Em Uma Comunidade Virtual De Marca**. Organ. Soc. 24 (81) • Apr-Jun 2017 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/GBbGV7YgKyvFtXpCspRpcmt/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 15 de setembro de 2022.

OLIVEIRA, I. de L., & Paula, M. A. de. (2007). **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo, SP: Paulus.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011. 300

PEREIRA, Ethel Shiraishi. **Eventos estratégicos no composto da comunicação integrada: marketing e relações públicas no fortalecimento de marcas**. Anais do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, 2005

PESSOA, Mirella Arruda. **Os eventos institucionais como estratégias comunicativas**. Comunicologia, v. 7, n. 2, jul/dez, 2014.

RESULTADO DIGITAIS. **OKR: o que é, como a metodologia pode ajudar sua empresa e exemplos para você implementar.** Disponível em:

[https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-okr/#:~:text=OKR%20\(Objectives%20and%20Key%20Results,conjunto%20de%20resultados%20Dchave\)](https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-okr/#:~:text=OKR%20(Objectives%20and%20Key%20Results,conjunto%20de%20resultados%20Dchave)). Acesso em: 15 de outubro de 2022.

RESULTADOS DIGITAIS. **O que são KPIs e tudo o que você precisa saber sobre os Indicadores de Negócio.** Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/kpis/#:~:text=Os%20KPIs%20indicam%20os%20valores,desempenho%20e%20sucesso%20das%20estrat%C3%A9gias>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

RUIZ, Garcia Pablo. **Comunidades de marca. El consumo como relación social.** Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505130257A>. Acesso em: 15 de outubro de 2022.

SANCHEZ, Rocio Gonzalez. **Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento.** Disponível em:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/10380/gonzalez-sanchez.pdf?se%20quence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

SAYURI Fujisawa. **Novas Tecnologias Aplicadas a Comunicação.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. Disponível: [http://cm-cls-content.s3.amazonaws.com/201602/INTERATIVAS\\_2\\_0/NOVAS\\_TECNOLOGIAS\\_APLICADAS\\_A\\_COMUNICACAO/U1/LIVRO\\_UNICO.pdf](http://cm-cls-content.s3.amazonaws.com/201602/INTERATIVAS_2_0/NOVAS_TECNOLOGIAS_APLICADAS_A_COMUNICACAO/U1/LIVRO_UNICO.pdf). Acesso em: 23 de outubro de 2022.

SCHAWARZER, Bruno de Almeida Pinto. **Comunidades de marca como estratégia de relacionamento com os públicos.** Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/58759>. Acesso em: 19 de setembro de 2022.

SCHOUTEN, J. y Mc Alexander, J.(1995). **Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers.** The Journal of Consumer Research, v.22, June, 43-61. Schouten, J., Mc Alexander J. y Koenig, H.(2007). Transcendent Consumption Experience and Brand Community, Journal of the Academy of Marketing Science, v.35, n.3 (Fall), 357-368.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias Sensíveis: afeto, mídia e política.** Revista Alterjor. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SUAREZ, Maribel Carvalho, GALINDO, Flavia Luzia Oliveira, MACHADO, Rafael. **Constituição de uma Comunidade Virtual de Marca no Lançamento de Novo Produto Artigos.** Rev. adm. contemp. 19 (spe2). Ago 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/PyRWNCmbcJQVXQw4LkKRXt/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 16 de setembro de 2022.

TECNO PUC. **O trio de gestores que tem a missão de conduzir o Tecnopuc nos próximos anos** Disponível em: <https://ww1.pucrs.br/tecnopuc/livrotecnopuc/gestores/> Acesso em: 20 de outubro de 2022.

TECNO PUC. Disponível em: <https://tecnopuc.pucrs.br/>. Acesso em: 10 de setembro de 2022.

TECNO PUC: **pessoas, criatividade, inovação e impacto.** Disponívem em: <https://ww1.pucrs.br/tecnopuc/livrotecnopuc/> Acesso em: 10 de outubro de 2022.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das soft skills nas competências profissionais.** Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco\\_Travassos.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco_Travassos.pdf). Acesso em: 20 de outubro de 2022.

YANAZE, Mitsuru. FREIRE, Otávio. **Retorno de Investimento em Comunicação: avaliação e mensuração.** São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010.

WHATSAPP. Disponível em [https://www.whatsapp.com/?lang=pt\\_br](https://www.whatsapp.com/?lang=pt_br). Acesso em: 10 de setembro de 2022.

## APÊNDICE A – ROTEIRO QUESTIONÁRIO PORTUGUÊS

### Introdução - entendendo o entrevistado

1. Qual sua formação? (Graduação, outros cursos)
2. Como foi sua trajetória profissional? (Por quais empresas passou, quais eram os cargos)
3. A quantos anos trabalha com comunicação? E como gestor de comunidades?
4. Quais são suas soft e hard skills que favorecem sua atuação como gestor de comunidade
5. Você já teve outras experiências em comunidades? Qual era sua função?  
Introdução - entendendo o ecossistema
6. Como você define-propósito-razão de existir o Tecnopuc/ @22? Valores da marca
7. A quantos anos as comunidades fazem parte da comunicação do Tecnopuc/ @22
8. Quais são os critérios para fazer parte do ecossistema?
9. Questões principais
10. O que são as comunidades no Tecnopuc/ @22? Qual o motivo de existir, como se configuram
11. Quais as atividades criadas pela comunidade? (eventos, workshop, newsletter, grupos, etc)
12. Como é feita a gestão da comunidade? Existe alguma plataforma? Como ela é administrada?
13. Quais são as estratégias de comunicação e relacionamento com a comunidade? Como elas ocorrem e com que frequência?
14. A geração de vínculo entre os públicos da comunidade é importante para a manutenção e crescimento da comunidade?
15. Se sim, vocês têm alguma estratégia específica para geração de vínculo entre a comunidade?  
Questões secundárias
16. Você segue estudando sobre comunidade de marca? Por quais meios?
17. Como você vê o cenário do futuro para as comunidades de inovação, as comunidades de marca e o profissional gestor das comunidades?

## APÊNDICE B – ROTEIRO QUESTIONÁRIO ESPANHOL

Introducción: entender al entrevistado

1. ¿Cuál es su formación académica? (Grado, otros cursos)
2. ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional? (En qué empresas ha trabajado, qué cargos ha ocupado)
3. ¿Cuántos años lleva trabajando en comunicación? ¿Y como gestor de la comunidad?
4. ¿Cuáles son tus soft skills y hard skills que favorecen tu desempeño como Community Manager?
5. ¿Ha tenido otras experiencias en comunidades? ¿Cuál era su función?

Introducción: conocer el ecosistema

6. ¿Cómo define el propósito y la razón de ser de Tecnopuc? Valores de la marca
7. ¿Cuántos años llevan las comunidades en la comunicación de Tecnopuc/ @22?
8. ¿Cuáles son los criterios para formar parte del ecosistema?
9. Principales cuestiones
10. ¿Cuáles son las comunidades en Tecnopuc/ @22? ¿Por qué existen, cómo se establecen?
11. ¿Qué actividades crea la comunidad? (eventos, talleres, boletín, grupos, etc.)
12. ¿Cómo se gestiona la comunidad? ¿Hay alguna plataforma? ¿Cómo se administra?
13. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación y relación con la comunidad? ¿Cómo se producen y con qué frecuencia?
14. ¿Es importante la creación de vínculos entre el público de la comunidad para su mantenimiento y crecimiento?
15. En caso afirmativo, ¿tiene alguna estrategia específica para crear vínculos con la comunidad?

Preguntas secundarias

16. ¿Sigue estudiando sobre la comunidad de marcas? ¿Con qué medios?
17. ¿Cómo ve el escenario futuro de las comunidades de innovación, las comunidades de marca y el gestor profesional de comunidad?



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)