

---

# Inovação em Comunicação

**Teorias, tipologias e ferramentas**  
para a pesquisa e a prática em comunicação



---

A U T O R I A

Derson Lopes-Jr.

Sâmela de Carvalho Lima

Luís Henrique dos Santos

# Ficha técnica

## Inovação em Comunicação, teorias, tipologias e ferramentas

© 2026 Derson Lopes-Jr., Sâmela de Carvalho Lima e Luís Henrique dos Santos. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma ou meio, eletrônico ou mecânico, sem autorização prévia e por escrito dos autores.

**Edição:** 1ª edição · 2026. Obra de uso educacional. As fontes e referências de cada tema estão indicadas ao longo do texto e na bibliografia ao final. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/1180368>.

**Sobre o uso de inteligência artificial.** Ferramentas de inteligência artificial auxiliaram parcialmente na redação deste livro e apoiaram a pesquisa, a organização, a diagramação e a revisão. A concepção da obra e a maior parte do texto são dos autores, que verificaram, revisaram e assumem integral responsabilidade pelo conteúdo, pelas interpretações e pelas referências aqui apresentadas.

### LEMBRETE

Este é um *livro de trabalho*: foi feito para ser escrito, riscado e aplicado ao seu objeto. Reserve tempo para os exercícios, eles transformam leitura em competência.

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L864i Lopes-Jr., Derson.  
 Inovação em comunicação: teorias, tipologias e ferramentas / Derson Lopes-Jr., Sâmela de Carvalho Lima, Luís Henrique dos Santos. – 1. ed. –  
 Engenheiro Coelho, SP : UNASP, 2026.  
 103 p. : il.

ISBN 978-65-02-18624-4

1. Comunicação. 2. Inovação. 3. Inovação em comunicação. 4. Pesquisa em comunicação. I. Lima, Sâmela de Carvalho. II. Santos, Luís Henrique dos. III. Título.

CDD 302.2

*Catalogação na fonte segundo o AACR2 (2. ed.) e a CDD (22. ed.). Realização: Biblioteca Universitária do UNASP. Bibliotecária responsável: Lucinéia Alves Cardoso – CRB8 010734/O.*

# Sumário

## ABERTURA

Introdução: por que inovação em comunicação? .....	9
--	---

## PARTE I: FUNDAMENTOS

1 · O que é (e o que não é) inovação .....	12
2 · Modelos de inovação: do linear às plataformas .....	19
3 · Difusão: como o novo se espalha .....	24

## PARTE II: TIPOLOGIAS E SUJEITO

4 · Tipologias da inovação em comunicação .....	31
5 · Os 4Ps e o sujeito comunicante .....	35

## PARTE III: PESQUISA E FERRAMENTAS

6 · Inovação como tema, método e perspectiva .....	41
7 · Ferramentas para projetar a inovação .....	46

## PARTE IV: GESTÃO DA INOVAÇÃO

8 · Inovações organizacionais na comunicação .....	59
9 · Inovação estratégica em comunicação .....	64

## PARTE V: TECNOLOGIA, DADOS E PODER

10 · A 4RI e as transformações da comunicação .....	69
11 · Algoritmos, dados e a economia da atenção .....	73
12 · A crítica da inovação: poder, Sul Global e teorias .....	78

## PARTE VI: FRONTEIRAS E PÚBLICOS

13 · IA e os limites da comunicação .....	84
14 · Inovações contemporâneas e fronteiras de pesquisa .....	89
15 · Comunicação pública e inovação .....	93

## PARTE VII: AVALIAÇÃO

16 · Medir e avaliar a inovação .....	98
---------------------------------------	----

## ENCERRAMENTO

Conclusão: a inovação como postura .....	101
Referências .....	102

# Lista de Quadros

Quadros do livro, em ordem de aparição, com a respectiva página.

Quadro 1 — As ondas tecnológicas e suas reconfigurações da comunicação .....	14
Quadro 2 — Inovação e seus “falsos sinônimos” .....	15
Quadro 3 — Os tipos do Manual de Oslo aplicados à comunicação .....	15
Quadro 4 — Um teste rápido para reconhecer inovação (e desmascarar o inovacionismo) .....	16
Quadro 5 — Sustentada × disruptiva (Christensen) .....	20
Quadro 6 — Os cinco atributos da difusão (Rogers) .....	25
Quadro 7 — Três eixos para alinhar inovação e estratégia .....	25
Quadro 8 — Tipologias da inovação: complementares, não concorrentes .....	32
Quadro 9 — Métodos emergentes como formas de inovação na pesquisa em comunicação .....	33
Quadro 10 — Matriz 4Ps × setor (preencha com casos do seu campo) .....	36
Quadro 11 — O grau da inovação aplicado à comunicação .....	36
Quadro 12 — Operacionalizando o conceito de inovação .....	42
Quadro 13 — Corpora empíricos para pesquisar inovação em comunicação .....	43
Quadro 14 — Quatro modos de inovar sob incerteza (a partir da simulação Breaking News) .....	43
Quadro 15 — Subcampos com lacunas férteis para a pesquisa sobre inovação em comunicação .....	44
Quadro 16 — Modelos de negócio além da publicidade clássica .....	60
Quadro 17 — Modelos de redação como inovações organizacionais .....	60
Quadro 18 — A comunicação de crise em três fases, e onde inovar em cada uma .....	66
Quadro 19 — Megatendências da 4RI e seus efeitos comunicacionais .....	70
Quadro 20 — Big data na comunicação: potências e riscos .....	74
Quadro 21 — Métodos para pesquisar sistemas algorítmicos opacos .....	76
Quadro 22 — Três lentes críticas sobre inovação em comunicação .....	79
Quadro 23 — Frentes de ética algorítmica na comunicação .....	85
Quadro 24 — Respostas à crise de verificabilidade, complementares e insuficientes isoladamente .....	86
Quadro 25 — Frentes de inovação na comunicação pública .....	94
Quadro 26 — Quatro níveis de indicadores, o valor real está no impacto .....	98

# Lista de Figuras

Figuras, gráficos e diagramas do livro, com a respectiva página.

Figura 1 — Ondas longas de Schumpeter .....	13
Figura 2 — Mapa de Polissemia da Inovação .....	17
Figura 3 — Do linear ao sistêmico .....	19
Figura 4 — Radar de Modelos de Inovação .....	22
Figura 5 — Curva S e categorias de adotantes (Rogers) .....	24
Figura 6 — O ciclo dos perfis de inovação .....	27
Figura 7 — Os 4Ps da inovação aplicados à comunicação .....	35
Figura 8 — Tema, método e perspectiva .....	41
Figura 9 — Design Thinking: o modelo original, em cinco fases .....	46
Figura 10 — Design Thinking aplicado ao Farol .....	47
Figura 11 — Cartões de sinais (IFTF): o modelo original .....	48
Figura 12 — Sinais captados pelo Farol .....	48
Figura 13 — Drivers do Farol organizados pelo quadro STEEP .....	49
Figura 14 — Matriz de cenários 2x2: o modelo original .....	50
Figura 15 — Quatro cenários para o Farol .....	51
Figura 16 — Business Model Canvas: o modelo original, em nove blocos .....	52
Figura 17 — Business Model Canvas do Farol .....	53
Figura 18 — Flywheel: o modelo original, um ciclo de crescimento .....	54
Figura 19 — Flywheel do Farol .....	55
Figura 20 — Canvas de Pesquisa em Inovação: o modelo original .....	56
Figura 21 — Canvas de Pesquisa aplicado ao Farol .....	57
Figura 22 — Canvas de Inovação Organizacional .....	61
Figura 23 — Matriz Estratégica de Comunicação e Inovação .....	65
Figura 24 — Megatendências da 4RI .....	69
Figura 25 — Mapa de Impacto da 4RI .....	71
Figura 26 — A economia da atenção .....	74
Figura 27 — Audit de Presença Digital e Dados .....	76
Figura 28 — Mapa Conceitual Crítico .....	81
Figura 29 — O contínuo automação–augmentation .....	84
Figura 30 — AI Use Case Mapping .....	87
Figura 31 — O ciclo de expectativas .....	90
Figura 32 — Mapa de maturidade (exemplo) .....	99

# Lista de Ferramentas

As ferramentas e instrumentos de análise apresentados ao longo do livro, todos disponíveis em versão preenchível no Caderno de Trabalho.

Mapa de Polissemia da Inovação .....	17
Radare de Modelos de Inovação .....	22
Matriz dos 4Ps da Inovação .....	35
Design Thinking .....	46
Sinais e drivers (IFTF / STEEP) .....	48
Matriz de Cenários 2x2 .....	50
Business Model Canvas .....	52
Flywheel: o volante de crescimento .....	54
Canvas de Pesquisa em Inovação .....	56
Canvas de Inovação Organizacional .....	61
Matriz Estratégica de Comunicação e Inovação .....	65
Mapa de Impacto da 4RI .....	71
Audit de Presença Digital e Dados .....	76
Mapa Conceitual Crítico .....	81
AI Use Case Mapping .....	87
Mapa de Maturidade Digital .....	99

## COMO USAR ESTE LIVRO

# Apresentação

Um guia rigoroso e acessível para pensar e praticar a inovação no campo da comunicação.

“Inovação” é uma das palavras mais usadas, e mais mal usadas, da comunicação contemporânea. Ela aparece em planos estratégicos, editais, pitches e projetos de pesquisa, quase sempre como sinônimo vago de “novo” ou “moderno”. Este livro nasce de uma convicção oposta: a de que inovação é um conceito preciso, com história, teorias e tipologias próprias, e que dominá-lo muda a qualidade do que pesquisamos e produzimos em comunicação.

A obra foi organizada para servir tanto a quem pesquisa quanto a quem atua no mercado. Por isso o tom é duplo: embasado nas fontes centrais do campo e, ao mesmo tempo, prático, com ferramentas que você aplica ao seu próprio objeto, seja uma dissertação, uma redação, uma agência ou um projeto de comunicação organizacional.

## ☆ O QUE VOCÊ ENCONTRA AQUI

Cada capítulo traz objetivos de aprendizagem, conteúdo ilustrado com infográficos e tabelas, chaves de conhecimento (as ideias que você precisa reter), lembretes, destaques, estudos de caso e exercícios para fixar e aplicar.

## ◆ A legenda dos boxes

**12**

ferramentas práticas

**13**

temas / capítulos

**3**

perspectivas docentes

Use os ícones coloridos como atalhos de leitura:

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

A síntese essencial de uma seção, se você só puder reter uma coisa, retenha esta.

### 🔔 LEMBRETE

Um cuidado prático ou conceitual fácil de esquecer na hora de pesquisar ou produzir.

### ☆ DESTAQUE

Um aprofundamento, uma distinção fina ou um dado que enriquece o argumento.

### ⚠️ ATENÇÃO

Uma armadilha comum, erros que comprometem a qualidade do trabalho.

 **ESTUDO DE CASO**

Um caso real (brasileiro ou internacional) que ancora a teoria na prática.

 **EXERCÍCIO**

Uma atividade para aplicar o conceito ao seu objeto. Faça-as: este é um *livro de trabalho*.

## ABERTURA

# Introdução: por que inovação em comunicação?

Um conceito poderoso, um campo específico e um convite ao rigor.

Poucas palavras prometem tanto e explicam tão pouco quanto “inovação”. Ela abre editais, fecha pitches, intitula cargos e enfeita planejamentos. No campo da comunicação, virou quase um reflexo: todo projeto se diz inovador, toda ferramenta é “disruptiva”, todo formato é “revolucionário”. O problema é que, quando uma palavra significa tudo, ela acaba não significando nada. Este livro parte da convicção contrária: a de que inovação é um conceito preciso, com história, teorias, tipologias e métodos próprios, e que recuperar essa precisão muda a qualidade do que pesquisamos e produzimos.

## ◆ Por que a comunicação precisa de sua própria teoria da inovação

A maior parte do que se escreveu sobre inovação nasceu na economia e na gestão, pensando fábricas, patentes e produtos. Esse arcabouço é valioso, mas insuficiente para a comunicação, cujo “produto” é feito de linguagem, sentido e relação. Uma inovação comunicacional não se mede só por vendas ou eficiência: mede-se também por novas formas de narrar, de se relacionar com públicos e de produzir sentido socialmente. Por isso este livro dialoga o tempo todo com as fontes clássicas da inovação (Schumpeter, Manual de Oslo, Rogers, Christensen, Chesbrough, Bessant) e, ao mesmo tempo, as traduz e tensiona para o campo comunicacional, com autores como Rossetti, Charaudeau, Latour, Hjarvard, Couldry e Bourdieu.

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Inovação, na comunicação, não é apenas adotar a tecnologia mais nova. É a transformação, de linguagem, de processo, de relação ou de paradigma, que efetivamente muda como as pessoas se comunicam, e que você consegue descrever, situar e justificar. No fundo, inovar é resolver um problema real: entregar valor ao tornar algo melhor, mais fácil ou enfim possível.

## ◆ Três perspectivas, um campo

Este livro reúne três olhares complementares sobre a inovação na comunicação: os fundamentos teóricos (o que é inovação, suas teorias e modelos); as tipologias e a estratégia (como classificar e como alinhar inovação e comunicação); e a tecnologia e a mídia contemporânea (4RI, plataformas, algoritmos, IA e fronteiras). Juntas, essas perspectivas permitem olhar a inovação como *tema*, como *método* e como *perspectiva analítica*, distinção que percorre todo o livro.

## ◆ Como este livro está organizado

A obra vai do conceito à prática. Começa pelos fundamentos (o que é e o que não é inovação, teorias, modelos e difusão); passa pelas tipologias e pela inovação como objeto de pesquisa; e logo oferece uma caixa de ferramentas para aplicar tudo ao seu próprio objeto. Avança então para a gestão da inovação (organizações e estratégia); para a tecnologia, os dados e o poder (a Quarta Revolução Industrial, as plataformas e a crítica da inovação); e para as fronteiras contem-

porâneas (inteligência artificial, novos formatos e comunicação pública). Encerra com a avaliação da inovação, fechando o ciclo entre inovar, medir e aprender.

#### LEMBRETE

Este livro foi escrito para ser lido de forma independente: por pesquisadores, estudantes e profissionais de comunicação que queiram pensar a inovação com profundidade e usá-la com método. Cada capítulo se sustenta por si, você pode lê-lo na ordem ou ir direto ao tema que precisa.

### ◆ Antes de começar: escolha o seu objeto

Este é também um *livro de trabalho*: a cada capítulo, você será convidado a aplicar os conceitos a um caso concreto. Por isso, antes de seguir, escolha o seu objeto, o *case* que vai acompanhar você do início ao fim. Chamamos de objeto aquilo que você quer compreender, pesquisar ou transformar: pode ser o objeto de pesquisa de uma dissertação (um fenômeno, um veículo, uma prática) ou um objeto de trabalho do seu dia a dia (a sua marca, a sua redação, um produto, uma campanha, um projeto de comunicação). Não precisa ser grande; precisa ser real e seu.

Sempre que o texto disser “o seu objeto” ou “o seu *case*”, é a esse caso que estamos nos referindo. Tê-lo definido muda a leitura: em vez de acumular conceitos, você termina cada capítulo com mais uma página do diagnóstico do seu próprio caso.

#### EXERCÍCIO

**Escolha agora.** Em uma frase, defina o objeto/*case* que você vai usar ao longo do livro: “*Meu objeto é \_\_\_\_ (o quê), no contexto de \_\_\_\_ (onde/quem), e quero compreendê-lo ou transformá-lo porque \_\_\_\_.*” Anote, você voltará a ele em cada capítulo.

Que este seja menos um manual de respostas e mais um instrumento de boas perguntas. Vamos começar pelo começo: afinal, o que é, e o que não é, inovação?

PARTE I

---

# Fundamentos

## PARTE I: FUNDAMENTOS

**1 O que é (e o que não é) inovação**

Origens, definições e a polissemia de um conceito que virou palavra de ordem.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Dominar as distinções fundamentais: invenção, inovação, difusão, novidade e mudança.
- Conhecer as origens do conceito e sua entrada no campo da comunicação.
- Identificar as tipologias canônicas do Manual de Oslo aplicadas à comunicação.
- Construir uma definição operacional de inovação para uso no seu projeto.

◆ **Invenção não é inovação**

A distinção mais importante do campo é também a mais ignorada. Invenção é a criação de algo novo, uma ideia, um protótipo, uma técnica. Inovação é a invenção que chega ao uso, que se difunde e gera valor (econômico, social ou simbólico). E difusão é o processo pelo qual essa inovação se espalha por uma população de adotantes ao longo do tempo. Ter a ideia não é inovar; fazê-la circular e transformar práticas, sim.

♂ **CHAVE DE CONHECIMENTO**

Inovação = invenção + adoção/difusão + valor. Uma boa ideia engavetada é invenção; uma ideia que muda como as pessoas se comunicam é inovação.

**CHAVE DE CONHECIMENTO**

Antes de tudo, inovar é resolver um problema. Uma novidade que não resolve um problema de alguém, que não torna algo melhor, mais fácil ou possível, é apenas novidade, não inovação. Por isso a pergunta que abre qualquer análise não é "o que há de novo?", mas "que problema isto resolve, e para quem?". É essa lente, a do problema, que separa a inovação real do inovacionismo.

Essa cadeia, invenção → inovação → difusão, não é uma sutileza acadêmica: ela organiza o olhar. Quando um veículo anuncia que "inovou" ao lançar um aplicativo, vale perguntar: é uma invenção (algo tecnicamente novo), uma inovação (algo que efetivamente mudou a relação com o público) ou apenas a adoção tardia de algo que o mercado já difundiu há anos? As três respostas levam a análises radicalmente diferentes, e quem pesquisa ou gere comunicação precisa saber, a cada caso, em que ponto da cadeia está olhando.

◆ **O problema filosófico do novo**

Antes de ser um conceito econômico, o "novo" é um problema filosófico, e reconhecê-lo ajuda a escapar do deslumbramento. Desde Aristóteles, pensar a mudança envolve a relação entre *potência* e *ato*: aquilo que se torna novo já estava, de algum modo, contido como possibilidade no que existia antes. A novidade radical absoluta é rara; quase tudo o que chamamos de novo é a atuali-

zação de potenciais latentes, uma tecnologia que faltava, uma demanda que amadureceu, um arranjo que enfim se tornou possível.

No século XX, Henri Bergson deu ao novo um estatuto mais radical: para ele, a duração da vida produz novidade *genuína*, imprevisível, irreduzível ao passado, a criação como abertura. Já Alfred North Whitehead fez da *criatividade* um princípio último da realidade: o universo é processo, e cada acontecimento acrescenta algo ao que havia. Dessas três referências fica uma lição dupla, valiosa para a comunicação: o novo nunca surge do nada (há sempre linhagem e condição de possibilidade), mas também não se reduz inteiramente ao velho (há, de fato, emergência). Pesquisar inovação é navegar nessa tensão entre continuidade e ruptura.

#### 🔔 LEMBRETE

Use a tensão filosófica como bússola de leitura: diante de qualquer “novidade” comunicacional, pergunte ao mesmo tempo *o que aqui já existia em potência* (continuidade) e *o que de fato emergiu* (ruptura). Quase sempre os dois lados coexistem.

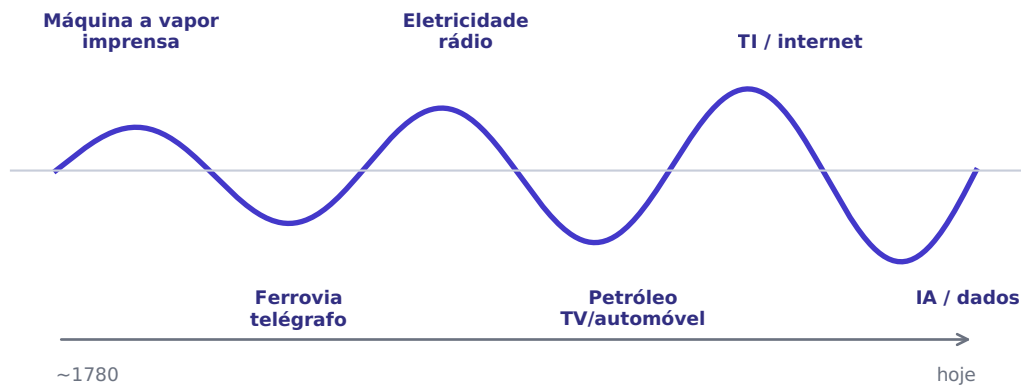


Figura 1. **Ondas longas de Schumpeter.** Cada grande ciclo tecnológico reconfigurou o campo comunicacional, da imprensa à inteligência artificial.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schumpeter (1942).

### ◆ Schumpeter e a destruição criativa

Foi o economista Joseph Schumpeter (1883–1950) quem deu ao conceito sua força moderna. Para ele, o capitalismo se move por *destruição criativa*: o novo não apenas se soma ao velho, ele o desorganiza e substitui (SCHUMPETER, 1942). O cinema reorganizou o teatro; o streaming reorganizou a TV; as plataformas reorganizaram o jornalismo. Schumpeter também propôs as ondas longas, ciclos de ~50 anos puxados por uma tecnologia-chave (vapor, ferrovia, eletricidade, petróleo, TI e, agora, IA e dados).

Décadas depois, a intuição de Schumpeter ganhou formalização econômica. Philippe Aghion e Peter Howitt (AGHION; HOWITT, 1992) construíram um modelo matemático da destruição criativa, mostrando como o crescimento sustentado nasce do fluxo contínuo em que produtos e processos melhores substituem os antigos. Mais recentemente, Aghion, com Céline Antonin e Simon Bunel, sistematizou essas ideias para um público amplo em *The Power of Creative Destruction* (AGHION; ANTONIN; BUNEL, 2021), argumentando que a inovação só sustenta prosperidade quando acompanhada de instituições que protegem a concorrência e amparam quem é deslocado

pela mudança. Philippe Aghion e Peter Howitt foram agraciados com o Prêmio Nobel de Economia de 2025 (ao lado de Joel Mokyr) justamente por essa contribuição. Para a comunicação, a lição é dupla: a destruição criativa explica por que veículos e formatos consolidados são deslocados por alternativas melhores, e lembra que inovar não é apenas criar o novo, mas lidar, inclusive eticamente, com o que o novo torna obsoleto.

**📁 DA IMPRENSA À IA**

Imprensa → rádio → TV → internet → IA. Cada onda não trocou apenas a tecnologia: mudou quem podia comunicar, com quem, a que custo e com qual linguagem. Pensar a inovação em comunicação é pensar essas reconfigurações, não apenas os “lançamentos”.

A ideia de ondas longas tem uma consequência prática para quem estuda comunicação: cada grande ciclo tecnológico não apenas introduz um meio, ele *reorganiza toda a ecologia* dos meios anteriores. O rádio não matou o jornal, mas o forçou a redefinir seu papel; a TV não matou o rádio, mas o empurrou para a música e a companhia; a internet não matou a TV, mas fragmentou sua audiência. A IA generativa, a onda atual, não tende a “matar” os meios existentes, tende a infiltrar-se em todos eles, da apuração à edição, da locução à personalização. Quem busca a inovação apenas no meio mais novo perde de vista a reorganização que ela provoca em todo o sistema.

Quadro 1. As ondas tecnológicas e suas reconfigurações da comunicação.

Onda / período	Tecnologia-chave	Reconfiguração comunicacional
1ª, fim do séc. XVIII	Máquina a vapor	Imprensa industrial: jornal de massa, leitor ampliado
2ª, fim do séc. XIX	Eletricidade	Telégrafo e rádio: comunicação à distância e em tempo real
3ª, meados do séc. XX	Eletrônica / petróleo	TV e cultura audiovisual de massa
4ª, fim do séc. XX	Computação / internet	Digitalização, convergência e interatividade
5ª, séc. XXI	IA, dados, plataformas	Personalização algorítmica e comunicação mediada por IA

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schumpeter (1942).

**☆ DESTAQUE**

Repare que cada onda amplia quem pode comunicar: da elite letrada do jornal impresso ao “qualquer um com um celular” das plataformas. A democratização do acesso à produção é, talvez, o fio mais constante da história da inovação comunicacional, com todas as suas promessas e distorções.

### ◆ A polissemia: por que “inovação” confunde

O conceito é polissêmico: significa coisas diferentes conforme o uso. É substantivo (o novo), verbo (innovar), fenômeno econômico, social, simbólico e tecnológico. Some-se a isso uma constelação de termos correlatos frequentemente tratados como sinônimos, e que não são.

Quadro 2. Inovação e seus “falsos sinônimos”.

Termo	O que é	Exemplo em comunicação
Modernização	Melhoria incremental do que já existe	Trocar o CMS da redação por um mais rápido
Transformação digital	Processo amplo de digitalização	Redação que repensa fluxos para o digital-first
Disrupção	Ruptura que desloca o mercado	Creators substituindo veículos na atenção do público
Novidade	Percepção de algo novo (pode ser superficial)	Um “novo” formato que é variação cosmética
Reinvenção	Reposicionamento de identidade/valor	Revista impressa que vira plataforma de eventos

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schumpeter (1942) e OCDE (2018).

#### ⚠ ATENÇÃO

O inovacionismo retórico é a armadilha número um: usar a palavra “inovação” para vestir de novo o que é apenas mudança incremental, ou nenhuma mudança. Na pesquisa, isso vira *achado inflado*; no mercado, vira *marketing vazio*.

### ◆ O Manual de Oslo: os quatro tipos clássicos

A referência internacional para definir e medir inovação é o Manual de Oslo (OCDE, 4ª ed., 2018). Ele organiza a inovação em tipos que, traduzidos para a comunicação, ficam assim:

Quadro 3. Os tipos do Manual de Oslo aplicados à comunicação.

Tipo (Oslo)	Na comunicação	Exemplo
Produto	Novo formato, linguagem ou plataforma como produto editorial	Newsletter paga; podcast narrativo
Processo	Nova forma de produzir, distribuir ou monetizar	Jornalismo de dados; paywall dinâmico
Organizacional	Nova estrutura de redação, agência ou área	Redação integrada; squad multidisciplinar
Marketing	Nova forma de comunicar a própria comunicação	Branded content; comunidade de marca

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em OCDE (2018).

☆ DESTAQUE

Atenção a uma distinção fina e produtiva para a pesquisa: inovação em comunicação (a prática comunicacional que muda) é diferente de inovação pela comunicação (a inovação que acontece *porque* se comunicou bem). Saber qual das duas você estuda evita projetos confusos.

◆ **Construindo sua definição operacional**

Encerramos o capítulo com a tarefa que sustenta todo o resto: transformar “inovação” de palavra vaga em conceito operacional para o seu trabalho. Uma definição operacional responde: o que conta como inovação no meu objeto, como eu a reconheço e como evito o presentismo (tratar como radicalmente novo algo com precedentes históricos).

◆ **Inovação é processo, não evento**

Há uma imagem popular e enganosa da inovação: o lampejo de genialidade, a ideia que surge pronta. A realidade documentada é outra. Inovação é processo, incremental, colaborativo, cheio de tentativas e erros, e quase sempre mais longo do que a narrativa heroica sugere. A “invenção do telefone”, o “surgimento” do podcast, a “chegada” do streaming: todos foram trajetórias, não acontecimentos. Tratar inovação como evento leva a dois erros de pesquisa: superestimar o papel de um indivíduo ou empresa e ignorar a rede de condições que tornou aquilo possível.

Para a comunicação, pensar inovação como processo significa olhar para a trajetória: o que veio antes, quais tentativas falharam, que atores e tecnologias precisaram se alinhar, como o público respondeu ao longo do tempo. É uma mudança de foco do “produto inovador” para a *inovação como percurso*, mais difícil de estudar, porém muito mais fiel ao que de fato acontece.

◆ **Cinco perguntas para reconhecer uma inovação**

Diante de qualquer candidato a “inovação”, um teste rápido ajuda a separar substância de retórica. Se a resposta à maioria das perguntas for vaga, provavelmente estamos diante de novidade cosmética ou de inovacionismo, não de inovação.

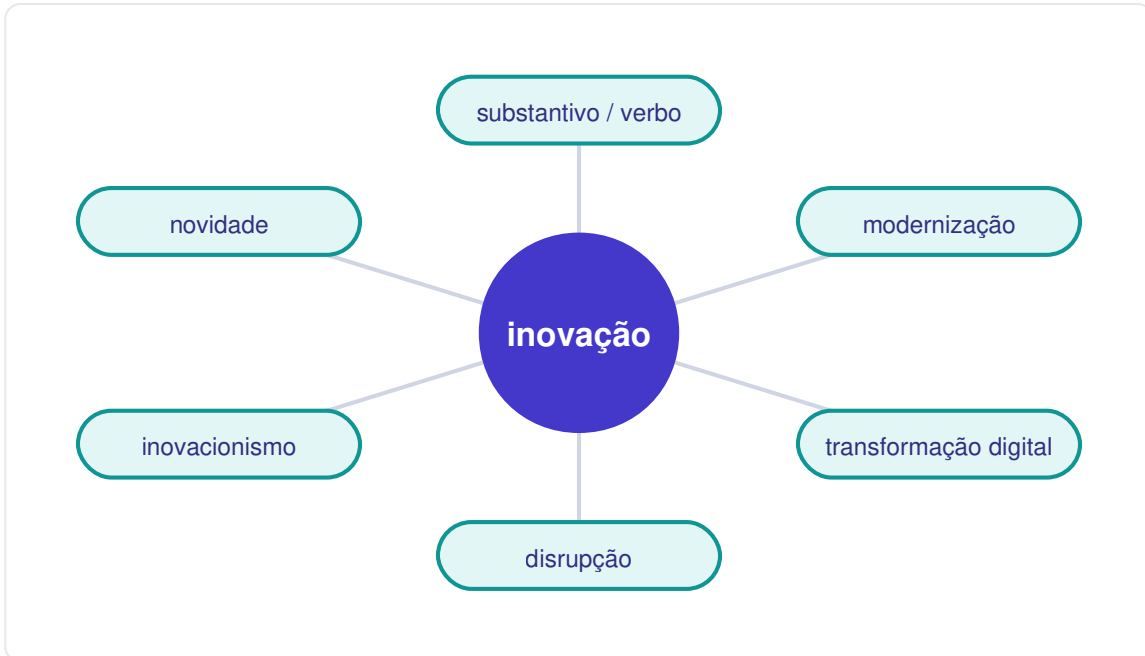
Quadro 4. Um teste rápido para reconhecer inovação (e desmascarar o inovacionismo).

Pergunta	O que ela revela
Mudou o quê, exatamente?	Força a sair do genérico e nomear a transformação
Para quem é novo?	Distingue novidade local de inovação real
Difundiu-se ou ficou no protótipo?	Separa invenção de inovação
Que valor gerou (e para quem)?	Testa se houve impacto, não só lançamento
Tem precedente histórico?	Protege contra o presentismo

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schumpeter (1942) e OCDE (2018).

**⚠️ ATENÇÃO**

Desconfie de três sinais de inovacionismo retórico: adjetivos no lugar de evidências (“revolucionário”, “disruptivo”), ausência de comparação histórica e autopromoção sem dados. Inovação real resiste a essas cinco perguntas; marketing, não.



**Figura 2. Mapa de Polissemia da Inovação**

*Fonte: Elaborado pelos autores, com base no referencial teórico do livro.*

**◆ Mapear a polissemia do seu campo**

Antes de avançar, vale fazer um inventário de como a palavra inovação circula no seu próprio campo: quais sentidos ela assume, quais termos correlatos aparecem como falsos sinônimos e onde mora o risco do inovacionismo retórico. Esse exercício, organizado pelo Mapa de Polissemia da Inovação (Caderno de Trabalho), é o que permite sair de um uso vago e chegar a uma definição operacional, aquela que diz, para o seu objeto, o que conta como inovação, como reconhecê-la e como distingui-la de mera novidade de superfície.

**✍ EXERCÍCIO**

**1.** Em até 150 palavras, escreva uma definição operacional de “inovação” para o seu objeto (de pesquisa ou de trabalho). Inclua: (a) o fenômeno; (b) o tipo de Oslo que melhor o descreve; (c) como você distingue inovação real de novidade cosmética.

**2.** Liste dois precedentes históricos do que você chama de “novo”. O que, de fato, é inédito, e o que é reinvenção?

PARTE I: FUNDAMENTOS

## 2 Modelos de inovação: do linear às plataformas

Como o novo realmente acontece, e por que o modelo “laboratório → mercado” não explica a comunicação.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Conhecer os principais modelos teóricos de inovação e seus pressupostos.
- Entender como inovação aberta, disruptiva e por plataformas transformam a comunicação.
- Diferenciar inovação sustentada de disruptiva, uma distinção decisiva para classificar fenômenos.

### ◆ O modelo linear e seus limites

O modelo mais antigo imagina a inovação como uma esteira: pesquisa básica → desenvolvimento → produto → mercado (o chamado *science push*). Ele descreve mal a comunicação, onde o impulso costuma vir da demanda (audiências que pedem novos formatos) e de redes de atores que se influenciam, não de um laboratório isolado.

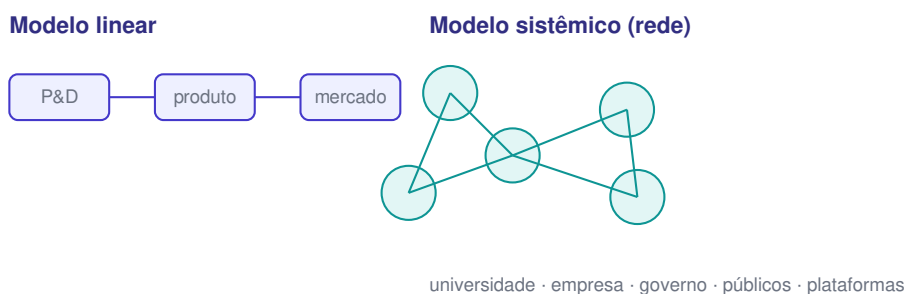


Figura 3. **Do linear ao sistêmico.** Na comunicação, inovação é nó numa rede de atores, não um elo numa cadeia.  
 Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Freeman (1982) e Lundvall (1992).

### ◆ Modelos sistêmicos: inovação é relação

As abordagens sistêmicas (FREEMAN, 1982; LUNDVALL, 1992) mostram que inovar depende de um ambiente: universidades, empresas, governo e públicos trocando conhecimento. A Tríplice Hélice (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000) descreve a interação universidade–setor–governo, um programa de pós-graduação que forma pesquisadores e dialoga com o mercado é, ele próprio, parte de um sistema de inovação.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Na comunicação, a inovação raramente é solitária: ela emerge de redes (colaboração, *spillovers*, ecossistemas). Estude os vínculos, não só o “inventor”.

## ◆ Inovação aberta e disruptiva

Chesbrough (2003) cunhou a *inovação aberta*: organizações usam fontes externas, *hackathons*, labs, parcerias, comunidades, em vez de inovar só “dentro de casa”. Christensen (1997) formulou o *dilema do inovador*: empresas líderes tendem a melhorar o que já fazem (inovação sustentada) e demoram a adotar rupturas baratas e “piores” no começo (inovação disruptiva), até serem deslocadas.

### 📁 O DILEMA DO INOVADOR NA MÍDIA

Por que a Globo não criou o Globoplay antes de ser pressionada? Porque o streaming, no início, parecia inferior e ameaçava o *core* lucrativo da TV. É o dilema do inovador em estado puro, e explica boa parte do que aconteceu com veículos tradicionais diante de plataformas e *creators*.

Quadro 5. Sustentada × disruptiva (Christensen).

	Inovação sustentada	Inovação disruptiva
Direção	Melhora o produto para os clientes atuais	Cria mercado novo / atende não-consumidores
Início	Superior, cara	“Pior”, mais barata, mais simples
Quem lidera	Incumbentes	Entrantes / margens do mercado
Exemplo	HD, mais cadernos, app do jornal	Newsletter de um creator; TikTok news

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Christensen (1997).

## ◆ Plataformas: a inovação que redefine quem comunica

As plataformas (Meta, YouTube, Spotify, TikTok) inovam por *efeitos de rede* e *mercados multi-sided*: quanto mais gente usa, mais valor, e elas intermedeiam a relação entre quem produz, quem anuncia e quem consome. Não são apenas “canais”: tornam-se infraestrutura da comunicação (tema do Capítulo 11).

### ☆ DESTAQUE

Nem toda inovação é de mercado. A inovação social e frugal, rádios comunitárias, coletivos de jornalismo, comunicação popular, inova com poucos recursos e alto impacto social, e costuma ser invisível nos estudos. O Sul Global inova; só nem sempre é assim reconhecido.

## ◆ Inovação aberta na prática comunicacional

A inovação aberta deixou de ser jargão e virou rotina nas organizações de comunicação. Redações mantêm *media labs* e promovem *hackathons* para prototipar formatos; agências compram ou se associam a estúdios de conteúdo, casas de dados e coletivos de criadores; marcas abrem editais para que comunidades co-criem campanhas. O princípio de Chesbrough é simples e poderoso: o conhecimento útil está, na maior parte, fora das paredes da organização, e a vantagem está em saber absorvê-lo, combiná-lo e devolvê-lo ao ecossistema.

Para a pesquisa, a inovação aberta desloca a unidade de análise: o objeto deixa de ser “a organização que inova” e passa a ser a rede que inova junto, parceiros, fornecedores, públicos e até concorrentes. Mapear quem contribui com o quê, e como o valor circula nessa rede, costuma revelar mais do que olhar uma empresa isolada.

#### 📁 O FIM DOS CLASSIFICADOS

Quando os classificados migraram para plataformas como OLX e Mercado Livre, os jornais não perderam por falta de tecnologia: perderam porque sua receita dependia exatamente do que a plataforma passou a oferecer de graça ou mais barato. É o dilema do inovador na veia, a força do incumbente (o classificado lucrativo) tornou-se sua âncora.

### ◆ Por que organizações competentes tropeçam

O ponto mais contraintuitivo de Christensen é que a disrupção não decorre de *má* gestão, mas de *boa* gestão. Ouvir os melhores clientes, investir nas margens mais altas e aprimorar o produto existente são decisões corretas, e exatamente elas cegam a empresa para a inovação “inferior” que cresce por baixo. Na comunicação, isso explica por que veículos premiados demoraram a levar a sério o vídeo vertical, os *podcasts* independentes e os *creators*: tudo isso parecia, no início, amador e pouco rentável diante do *core* estabelecido.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Disrupção raramente vem de um concorrente “melhor”. Vem de uma alternativa mais simples, mais barata e inicialmente pior, que melhora rápido e atende a quem estava desassistido. Procure a inovação que hoje parece amadora, é nela que costuma morar a próxima reconfiguração.

### ◆ A lógica das plataformas: efeitos de rede e concentração

Vale aprofundar por que as plataformas se tornaram a forma dominante de inovação digital. Elas operam em mercados *multi-sided*: conectam grupos distintos (criadores e públicos; anunciantes e usuários; vendedores e compradores) e capturam valor da intermediação. O combustível é o efeito de rede: cada novo usuário aumenta o valor para todos os outros, o que gera um ciclo de crescimento que tende à concentração, o famoso “quem ganha leva quase tudo”. Some-se o *lock-in* (custo de trocar de plataforma) e entende-se por que poucos players dominam a comunicação digital global.

Para a comunicação, isso tem uma consequência estratégica: inovar “sobre” uma plataforma é inovar num terreno cujas regras você não controla. A mesma rede que dá alcance pode retirá-lo. Compreender a lógica de plataforma, e não apenas usá-la, é hoje parte do repertório básico de quem pesquisa ou pratica comunicação.

#### ☆ DESTAQUE

Efeito de rede explica por que a segunda rede social raramente vence a primeira: o valor não está no software, está em quem já está lá. É também por isso que migrações em massa (de uma plataforma a outra) são raras e, quando acontecem, sinalizam rupturas profundas de confiança.

### ◆ A inovação que não aparece no radar

Se a inovação de plataforma é a mais visível, a inovação social e frugal é a mais invisibilizada, e nem por isso menos importante. Rádios comunitárias que sustentam a comunicação local com orçamento mínimo; coletivos que cobrem territórios ignorados pela grande mídia; soluções de baixo custo que levam informação a quem está à margem da conectividade. São inovações de alto impacto social que raramente entram nos estudos justamente porque não cabem na métrica de mercado. Incluí-las amplia o próprio conceito de inovação, de “o que dá lucro” para “o que transforma a comunicação de uma comunidade”.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Há duas perguntas que reposicionam qualquer análise de inovação: quem inova (só grandes empresas, ou também coletivos e comunidades?) e com qual métrica de valor (só financeira, ou também social e simbólica?). Ampliar essas respostas amplia o que se enxerga.

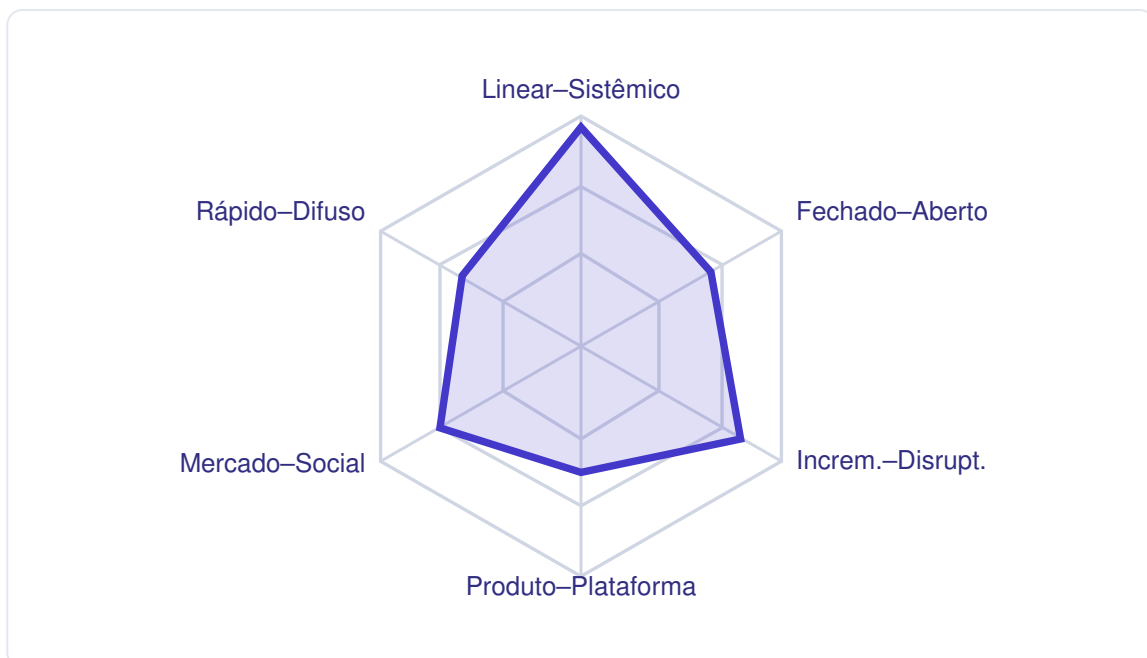


Figura 4. Radar de Modelos de Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Bessant e Tidd (2009).

### ◆ Por que o modelo linear ainda seduz

Mesmo desmentido pela pesquisa empírica, o modelo linear continua a organizar políticas, editais e discursos de inovação. A razão é que ele oferece uma narrativa simples e tranquilizadora: basta investir na ponta certa (a pesquisa) que o resto se segue. No campo da comunicação, essa crença reaparece quando se imagina que adotar uma tecnologia de ponta produzirá, por si só, uma audiência nova ou um formato bem-sucedido. A história mostra o contrário: o videotexto, a TV interativa dos anos 1990 e boa parte das apostas em realidade virtual fracassaram não por falta de tecnologia, mas por ignorarem a demanda, os hábitos e o ecossistema de atores que sustentam qualquer adoção. Reconhecer os limites do modelo linear é o primeiro passo para fazer perguntas de pesquisa mais honestas sobre como a inovação realmente acontece.

## ◆ Da empresa isolada ao ecossistema

A virada sistêmica desloca a unidade de análise: o objeto deixa de ser a organização que inova e passa a ser a rede que inova em conjunto. Freeman (FREEMAN, 1982) e Lundvall (LUNDVALL, 1992) mostraram que a capacidade de inovar depende de um arranjo institucional, fluxos de conhecimento entre universidades, empresas, governo e públicos. Para a comunicação, isso significa estudar não apenas o veículo ou a agência, mas o tecido em que estão imersos: fornecedores de tecnologia, plataformas, fontes, anunciantes, comunidades e a própria audiência. Mapear quem contribui com o quê, e como o conhecimento circula nessa rede, costuma explicar mais do que olhar um ator isolado. A pergunta muda de "quem teve a ideia?" para "que condições tornaram a ideia possível e adotável?".

Posicionar o seu objeto entre esses modelos, linear, sistêmico, aberto ou de plataforma, é o primeiro diagnóstico estratégico. O Radar de Modelos de Inovação (detalhado no Caderno de Trabalho) ajuda a fazer exatamente isso, situando o caso em eixos que vão do fechado ao aberto e do incremental ao disruptivo.

### ESTUDO DE CASO

O Spotify ilustra a inovação de plataforma: ao conectar ouvintes, artistas e anunciantes, capturou valor da intermediação e cresceu por efeito de rede, quanto mais gente usa, mais dados e mais valor para todos os lados. Para a comunicação, o ponto crítico é que criadores passam a inovar sobre regras (de recomendação, de remuneração) que não controlam e que podem mudar a qualquer momento.

### ✍ EXERCÍCIO

1. Classifique seu objeto: ele é melhor explicado por um modelo linear, sistêmico, aberto ou de plataforma? Justifique em 3 linhas.

2. Seu objeto é inovação sustentada ou disruptiva? Quem ganha e quem perde com ela?

PARTE I: FUNDAMENTOS

### 3 Difusão: como o novo se espalha

A curva S de Rogers e o alinhamento entre inovação e estratégia.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Compreender a difusão de inovações (Rogers) e sua natureza comunicacional.
- Reconhecer as cinco categorias de adotantes e a curva S.
- Usar magnitude, atividade e direção para alinhar inovação e estratégia.

#### ◆ Difusão: inovação é comunicação

Everett Rogers (2003) mostrou que uma inovação se espalha por uma população como um processo essencialmente comunicacional: as pessoas adotam conforme veem, ouvem e imitam outras. A adoção acumulada desenha uma curva S (lenta no início, acelerada no meio, saturada no fim), e os adotantes se distribuem em cinco categorias.

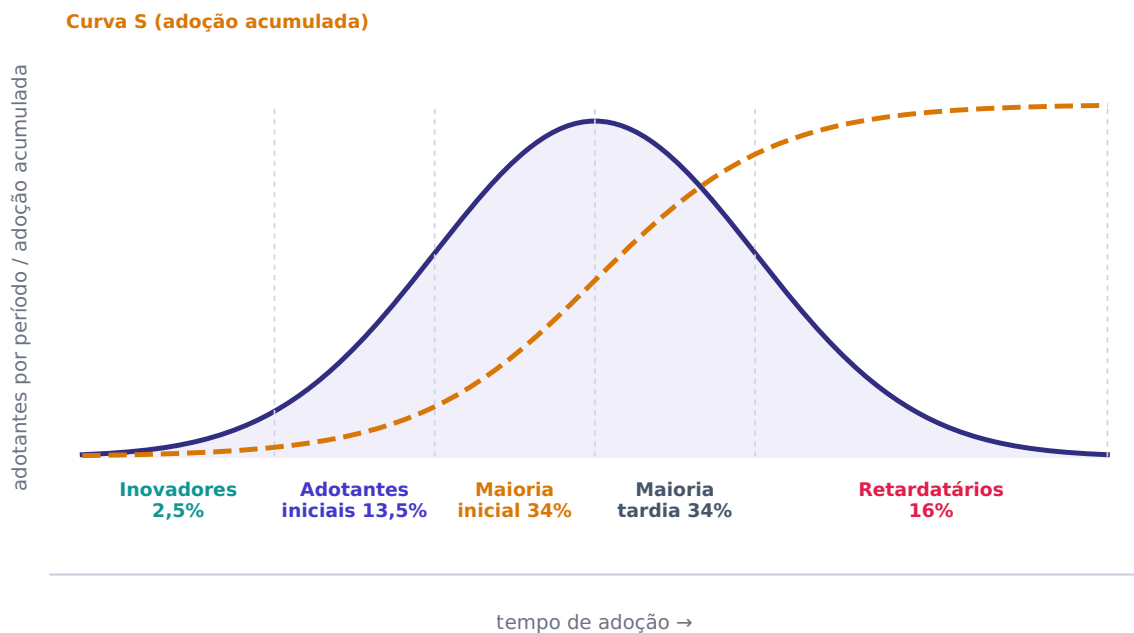


Figura 5. **Curva S e categorias de adotantes (Rogers).** A difusão é lenta até os “adotantes iniciais” legitimarem a inovação, depois acelera.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Rogers (2003).

Rogers identifica cinco atributos que determinam a velocidade de adoção, e todos são percepções comunicadas, não propriedades técnicas:

Quadro 6. Os cinco atributos da difusão (Rogers).

Atributo	Pergunta que o público faz
Vantagem relativa	“É melhor do que o que eu já uso?”
Compatibilidade	“Combina com meus valores e hábitos?”
Complexidade	“É fácil de entender e usar?”
Experimentabilidade	“Posso testar antes de me comprometer?”
Observabilidade	“Vejo outras pessoas usando e tendo resultado?”

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Rogers (2003).

**🔔 LEMBRETE**

Como esses atributos são percepções, a comunicação não é acessório da inovação: é o que faz a difusão acontecer (ou travar). Um produto melhor mal comunicado não se difunde.

**◆ Alinhar inovação e estratégia**

Inovar sem direção desperdiça recursos. Hunsaker & Knowles (MIT Sloan Review) propõem três eixos para situar qualquer iniciativa de inovação:

Quadro 7. Três eixos para alinhar inovação e estratégia.

Eixo	Opções	Pergunta
Magnitude	incremental · adjacente · radical	Quão distante do que já fazemos?
Atividade	exploração · exploração	Buscar o novo ou otimizar o existente?
Direção	tecnologia · modelo de negócio	O que muda: o como ou o como ganhamos?

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Hunsaker e Knowles (MIT Sloan Management Review).

**♂ CHAVE DE CONHECIMENTO**

O erro estratégico mais comum é querer inovação radical sem proteger o *core*. A saída é separar horizontes: manter o essencial rodando enquanto se experimenta o radical em ambiente protegido (um lab, um piloto, uma vertical nova).

**◆ O abismo entre experimentar e adotar**

A curva de Rogers sugere uma transição suave entre as categorias de adotantes. Geoffrey Moore (MOORE, 1991) observou que há, na verdade, um abismo (*chasm*) entre os adotantes iniciais, entusiastas que toleram imperfeições, e a maioria inicial, que só adota o que já parece seguro e comprovado. Muitas inovações comunicacionais morrem nesse abismo: viralizam entre os *early adopters*, ganham manchetes de tendência e depois não atravessam para o uso cotidiano do grande público. O metaverso corporativo de 2021 e 2022 é um exemplo recente.

Atravessar o abismo é, sobretudo, um problema de comunicação: traduzir a inovação da linguagem dos entusiastas (recursos, novidade) para a linguagem da maioria (confiança, utilidade

concreta, prova social). Por isso a observabilidade e a vantagem relativa, vistas acima, são decisivas exatamente nesse ponto de passagem.

#### ATENÇÃO

Não confunda viralização entre *early adopters* com difusão. Repercussão inicial em nichos especializados é um sinal fraco, necessário, mas longe de suficiente para indicar que uma inovação pegou. Pesquisas que param no *hype* perdem a parte mais difícil da história.

### ◆ Os dois canais da difusão

Rogers (ROGERS, 2003) distingue dois canais pelos quais uma inovação se espalha, e a diferença é decisiva para a comunicação. Os canais de massa (imprensa, rádio, redes sociais em alcance amplo) são eficientes para criar consciência: avisam que algo existe. Já a decisão de adotar costuma depender de canais interpessoais, a conversa com pessoas de confiança que já experimentaram. Daí o papel dos líderes de opinião, indivíduos que, por credibilidade e exposição, traduzem o novo para os seus pares. Campanhas que confundem alcance com adoção investem tudo na primeira etapa e se frustram na segunda.

### ◆ Reinvenção: adotar é também transformar

A difusão raramente é a cópia fiel de um modelo original. Rogers chama de reinvenção o grau em que os adotantes modificam a inovação ao incorporá-la, e mostra que inovações mais flexíveis costumam difundir-se mais e durar mais. Na comunicação isso é a regra: o formato *stories* migrou de uma plataforma a outra sendo reinventado; o podcast nasceu amador e tornou-se documental, jornalístico e corporativo. Observar a reinvenção é mais revelador do que medir a simples presença de uma tecnologia: mostra o que cada comunidade de adotantes valoriza e descarta.

### ◆ Difusão e desigualdade

A difusão nunca é socialmente neutra. A hipótese do abismo de conhecimento (*knowledge gap*) mostra que inovações informacionais tendem a beneficiar primeiro quem já tem mais recursos, capital cultural e acesso, ampliando desigualdades antes de (talvez) reduzi-las. Na comunicação, isso se traduz na divisão digital: não basta o acesso à infraestrutura; contam também as competências de uso e a capacidade de produzir, não apenas consumir.

#### CHAVE DE CONHECIMENTO

Toda análise de difusão deveria perguntar: difusão para quem primeiro? Quem fica de fora, e por quê? A velocidade média de adoção esconde quem adota cedo, tarde ou nunca.

### ◆ Explorar, pioneirar ou colonizar?

Difundir uma inovação também é uma questão de tempo de entrada: chegar primeiro nem sempre é a melhor estratégia. Adam Grant (GRANT, 2017) contrapõe o pioneiro, o primeiro a lançar, ao colonizador (*settler*), que entra depois, aprende com os erros do pioneiro e refina o mercado em vez de tentar defini-lo. Apoiado na pesquisa sobre vantagem do primeiro a mover-se (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988), Grant mostra que o *first-mover advantage* é, em boa medi-

da, um mito: os colonizadores costumam ter maior taxa de sobrevivência, porque entram quando a tecnologia amadureceu e a demanda já existe.

Esse contraste se amplia num modelo de três perfis. Sua origem está na descrição de Robert Cringely (CRINGELY, 1992) sobre os tipos de profissionais das empresas de tecnologia, depois popularizada por Simon Wardley (WARDLEY, 2012) como *pioneers, settlers and town planners*. Na variante difundida na literatura de liderança e em formações brasileiras de inovação, os três perfis aparecem como exploradores, pioneiros e colonizadores, cada um adequado a um momento do ciclo de inovação.

O explorador busca oportunidades e territórios ainda inexplorados. Movido pela curiosidade, sonda tecnologias emergentes e mercados nascentes; opera em alta incerteza e baixo compromisso e ajuda a organização a diversificar riscos e a encontrar nichos promissores. É o perfil decisivo nas fases iniciais, quando a direção ainda é incerta. Elon Musk, com apostas como a SpaceX e a Neuralink, exemplifica o explorador que desafia o estado das coisas em busca do que ainda não existe.

O pioneiro transforma a descoberta em algo concreto. Pega as ideias exploradas e as molda em produtos e serviços viáveis: constrói protótipos, testa conceitos e leva a inovação ao mercado. Opera na interseção entre inovação e praticidade, assumindo alto risco e alto custo de aprendizado. Jeff Bezos, que tornou o comércio eletrônico prático e lucrativo, ilustra o perfil pioneiro, que converte visão em realidade comercial.

O colonizador entra quando o produto já foi testado e aprovado. Seu papel é consolidar e escalar: otimizar processos, montar operações escaláveis e garantir a sustentabilidade de longo prazo, levando a organização da fase de crescimento à maturidade, em que eficiência e consistência são decisivas. Sheryl Sandberg, ao estruturar a operação e a monetização do Facebook, exemplifica o colonizador que torna a inovação sustentável e escalável.

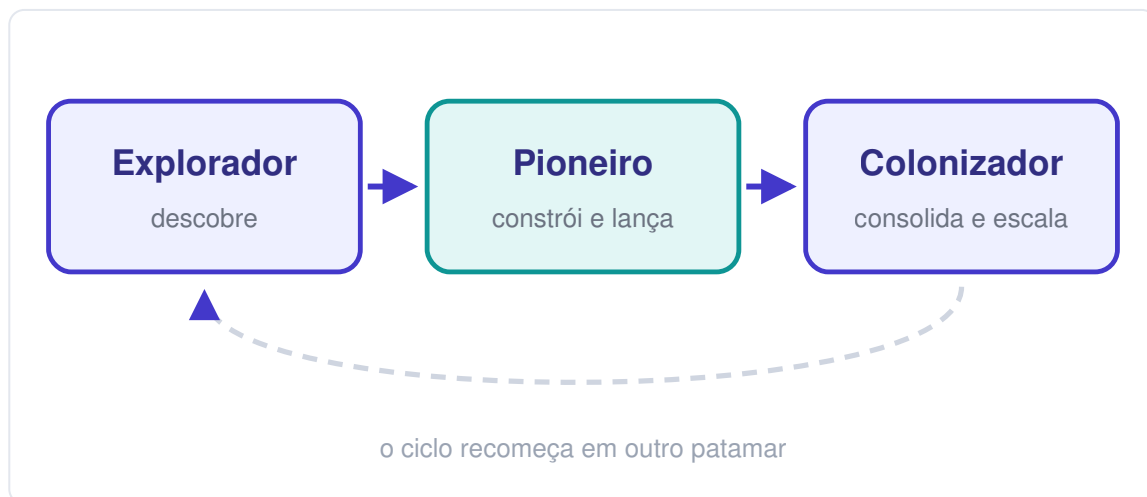


Figura 6. O ciclo dos perfis de inovação

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Cringely (1992) e Wardley (2012).

A ponte entre os três perfis é a complementaridade: nenhuma organização vai longe nem se mantém durável apoiada em um só deles. O explorador abre caminho em terreno incerto; o pioneiro converte a visão em realidade comercializável; o colonizador sustenta e amplia o que funcionou. Juntos, garantem que a inovação não apenas acontece, mas se sustenta e escala. E o ciclo não

se fecha: ao consolidar, o colonizador cria as condições e os recursos para que um novo explorador recomece a roda, em outro patamar. Daí a importância do perfil certo no momento certo, e do equilíbrio entre eles ao longo do tempo.

#### **CHAVE DE CONHECIMENTO**

Chegar primeiro não é o mesmo que vencer. Antes de correr para ser pioneiro, pergunte se o seu objeto não se beneficiaria mais de colonizar, entrar quando o terreno está mais firme, aprendendo com quem arriscou antes (GRANT, 2017). E lembre-se de que cada perfil tem o seu momento no ciclo.

#### **ESTUDO DE CASO**

A Apple ilustra a lógica do perfil certo na hora certa. Steve Jobs atuou como explorador, encantando o mundo com iPod, iPhone e iPad; ao escolher Tim Cook como sucessor, optou por um colonizador, capaz de otimizar a cadeia de suprimentos e escalar a operação global, o que levou a empresa a se consolidar e a alcançar valor de mercado recorde. O momento não pedia mais um explorador, e sim alguém que consolidasse o legado.

Na comunicação, muitos formatos seguiram esse roteiro: exploradores testaram o vídeo vertical e o podcast em nichos; pioneiros apostaram cedo em escala; e colonizadores, veículos e marcas que entraram depois, capturaram audiência com produção mais madura. Ser tardio, aqui, foi muitas vezes uma vantagem.

 **EXERCÍCIO**

**1.** Posicione uma iniciativa do seu objeto nos três eixos (magnitude, atividade, direção).

**2.** No seu objeto, você é (ou seria) explorador, pioneiro ou colonizador? Que riscos e vantagens essa posição traz?

**3.** No seu objeto, qual dos cinco atributos de Rogers mais trava a adoção? Como a comunicação poderia destravá-lo?

PARTE II

---

# Tipologias e sujeito

## PARTE II: TIPOLOGIAS E SUJEITO

## 4 Tipologias da inovação em comunicação

Por que os tipos genéricos não bastam, e como classificar o novo no campo.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Conhecer tipologias específicas do campo (Rossetti) além do Manual de Oslo.
- Entender a inovação metodológica como contribuição epistêmica.
- Classificar o objeto em uma ou mais tipologias e justificar a escolha.

### ◆ Os limites das tipologias genéricas

O Manual de Oslo (Capítulo 1) foi pensado para a indústria em geral. Ele é um bom ponto de partida, mas captura mal o que há de específico na comunicação: a linguagem, o sentido, a relação com públicos. Por isso o campo desenvolveu tipologias próprias.

Rossetti (ROSSETTI, 2013) propõe categorias construídas a partir das especificidades comunicacionais, tratando o *produto comunicacional* (formato, linguagem, narrativa) como objeto inovável por direito próprio, e não apenas como “produto” no sentido industrial.

#### ☆ DESTAQUE

Reforçando a distinção do Cap. 1, agora com consequência tipológica: inovar na comunicação (mudar a prática comunicacional) ≠ inovar pela comunicação (gerar inovação porque se comunicou bem). A tipologia que você escolhe deve deixar claro qual das duas estuda.

### ◆ Inovação metodológica: o método como contribuição

Há uma forma de inovação frequentemente esquecida na pesquisa: a inovação metodológica. Adotar netnografia, análise de redes, mineração de texto ou análise multimodal pode ser, em si, uma contribuição inovadora ao campo, não só uma escolha técnica. A maneira como você estuda a comunicação pode ser tão inovadora quanto o que você estuda.

#### 📁 JORNALISMO DE DADOS: TRÊS INOVAÇÕES EM UMA

Quando o jornalismo de dados surgiu, ele foi simultaneamente um objeto novo (produto), um processo novo (apurar com dados) e um método novo de pesquisa (analisar bancos de dados como fonte). Um mesmo fenômeno pode habitar várias tipologias.

### ◆ Três tipologias em diálogo

As tipologias não competem, elas iluminam ângulos diferentes do mesmo fenômeno. O Manual de Oslo oferece a linguagem internacional e comparável; Rossetti devolve a especificidade comunicacional; Bessant & Tidd (próximo capítulo) acrescentam a dimensão do *grau* e do *paradigma*. Usá-las em conjunto dá robustez à análise.

Quadro 8. Tipologias da inovação: complementares, não concorrentes.

Tipologia	O que captura bem	Limite
Manual de Oslo	Comparabilidade, mensuração, tipos gerais	Pouca sensibilidade ao sentido e à linguagem
Rossetti	Especificidade do produto comunicacional	Menos difundida internacionalmente
Bessant & Tidd (4Ps)	Grau de novidade e mudança de paradigma	Exige interpretação para o campo

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em OCDE (2018), Rossetti (2013) e Bessant e Tidd (2009).

### ◆ Novo para quem? Os graus de novidade

Uma mesma inovação pode ser radicalmente nova em um contexto e banal em outro. O Manual de Oslo (OCDE, 2018) sugere distinguir o que é novo para a organização, novo para o mercado e novo para o mundo. Um jornal regional que cria seu primeiro podcast realiza uma inovação nova para si, ainda que o formato já seja maduro globalmente. Essa distinção evita dois erros simétricos: tratar como irrelevante o que é transformador para um determinado ator e proclamar como revolução mundial o que apenas chegou tarde a um lugar. Situar o grau de novidade é situar o ponto de vista a partir do qual se julga o novo.

### ◆ O produto comunicacional como objeto inovável

O coração da contribuição de Rossetti (ROSSETTI, 2013) é tratar o produto comunicacional, formato, linguagem, narrativa, suporte, como algo que se inova por direito próprio, e não como mero produto no sentido industrial. Pense na linhagem recente: a reportagem imersiva multimídia, o fio (*thread*) como formato argumentativo, o carrossel como unidade narrativa, o *stories* efêmero, a newsletter de autor, o podcast documental. Cada um é uma inovação de produto comunicacional, novas gramáticas de contar e de fazer sentido.

O critério para distinguir inovação real de variação cosmética é se a mudança altera a experiência de sentido do público ou apenas a embalagem. Trocar a fonte do site é cosmético; transformar uma investigação em narrativa interativa, em que o leitor escolhe percursos, é inovação de produto comunicacional.

#### CHAVE DE CONHECIMENTO

Inovar no produto comunicacional é inovar na linguagem. E linguagem nova costuma exigir letramento novo do público: toda inovação de formato carrega uma curva de aprendizagem de quem produz e de quem consome.

### ◆ Métodos emergentes para investigar a inovação

A inovação metodológica também se concretiza no repertório de métodos disponíveis. Adotar a netnografia, a análise de redes, a mineração de texto, a análise multimodal ou abordagens computacionais não é apenas escolher uma técnica: pode ser, em si, uma contribuição ao campo, porque cada método abre perguntas que antes não cabiam. O quadro a seguir resume o que cada um permite enxergar e para que tipo de objeto costuma ser mais útil.

Quadro 9. Métodos emergentes como formas de inovação na pesquisa em comunicação.

Método emergente	O que permite ver	Útil para
Netnografia	Cultura e sentido em comunidades on-line	Fandoms, comunidades de marca, fóruns
Análise de redes (ARS)	Estrutura de circulação e influência	Difusão, desinformação, públicos
Mineração de texto	Padrões em grandes volumes de discurso	Cobertura midiática, comentários, arquivos
Análise multimodal	Sentido em texto, imagem, áudio e vídeo	Formatos digitais, redes visuais
Métodos computacionais	Escala e padrões não óbvios	Plataformas, algoritmos, big data

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura de métodos digitais de pesquisa em comunicação.

**LEMBRETE**

Uma boa pergunta de pesquisa pode exigir um método que ainda não existe pronto. Adaptar, combinar ou criar um procedimento é uma contribuição legítima, desde que descrito com o mesmo rigor que se exige de qualquer método consagrado.

◆ **Combinar tipologias sem cair na gaveta única**

As tipologias não são gavetas excludentes, mas lentes que iluminam ângulos distintos do mesmo fenômeno. O jornalismo de dados é, ao mesmo tempo, inovação de produto, de processo e, em alguma medida, de paradigma. Forçar o fenômeno em uma única categoria empobrece a análise; explicitar que ele habita várias, e dizer qual recorte se adota, é o que confere rigor. A recomendação prática é cruzar ao menos duas tipologias, por exemplo, o Manual de Oslo (linguagem internacional e comparável) e a proposta de Rossetti (especificidade comunicacional), justificando a escolha em função da pergunta de pesquisa.

◆ **Quando o formato vira gênero**

Algumas inovações de produto comunicacional vão além do formato e consolidam um gênero novo, com convenções próprias de linguagem, ritmo e relação com o público. A newsletter de autor é um exemplo: mais do que um e-mail, tornou-se um gênero com voz pessoal, periodicidade e vínculo direto, que reorganiza a relação entre quem escreve e quem lê. Reconhecer quando uma inovação deixou de ser variação e virou gênero é uma contribuição analítica relevante, porque muda a unidade de comparação da pesquisa.

**ESTUDO DE CASO**

O Substack popularizou a newsletter paga de autor e, ao fazê-lo, deslocou poder dos veículos para jornalistas individuais, que passaram a levar consigo a própria audiência. É, ao mesmo tempo, inovação de produto (o gênero), de processo (produção individual) e de modelo de negócio (assinatura direta), um caso didático de como uma tipologia única não dá conta do fenômeno.

** EXERCÍCIO**

1. Em qual(is) tipologia(s) seu objeto se encaixa? Pode ser mais de uma, justifique cada uma.

2. Há algo de metodologicamente inovador no seu modo de estudar? Descreva em 3 linhas.

PARTE II: TIPOLOGIAS E SUJEITO

## 5 Os 4Ps e o sujeito comunicante

Produto, processo, posição, paradigma, e quem, afinal, inova no ato de comunicar.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Aplicar os 4Ps da inovação (Bessant & Tidd) à comunicação.
- Compreender o sujeito comunicante e seu papel na inovação.
- Mapear o objeto na matriz 4Ps × setor.

### ◆ Os 4Ps da inovação

Bessant & Tidd (BESSANT; TIDD, 2009) sintetizam a inovação em quatro dimensões, os 4Ps, que dão um vocabulário preciso para a comunicação:



Figura 7. Os 4Ps da inovação aplicados à comunicação. Um mesmo fenômeno pode ocupar mais de um quadrante.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Bessant e Tidd (2009).

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

A inovação de paradigma é a mais rara e a mais profunda: ela muda as *premissas* do campo. O jornalismo de dados, ao tratar bancos de dados como fonte, flertou com uma inovação de paradigma, mudou o que conta como “apurar”.

## ◆ Quem inova? O sujeito comunicante

Inovação não acontece sem sujeitos. Charaudeau (CHARAUDEAU, 2008) chama de *sujeito comunicante* quem produz discurso. Na comunicação contemporânea, esse sujeito se multiplica e se reconfigura:

- › Produtor: novas narrativas, vozes e formatos autorais.
- › Receptor/audiência: co-criação, fandom e ativismo, a audiência que vira coprodutora.
- › Dispositivo: quando o *medium* é a inovação, de Gutenberg ao TikTok.

### ☆ DESTAQUE

O prosumidor (produtor + consumidor) e o influenciador são figuras-chave: o agente da comunicação se reconfigura, e isso é, em si, uma inovação no sujeito comunicante.

## ◆ A matriz 4Ps × setor

Uma ferramenta poderosa para enxergar lacunas é cruzar os 4Ps com os setores da comunicação. As células vazias revelam onde há pouca inovação, ou pouca pesquisa.

Quadro 10. Matriz 4Ps × setor (preencha com casos do seu campo).

4P \ Setor	Jornalismo	Publicidade	Comunicação org.
Produto	Newsletter narrativa	Branded content	Relatório interativo
Processo	Jornalismo de dados	Mídia programática	Comunicação data-driven
Posição	Veículo vira plataforma	Agência vira consultoria	RP vira reputação digital
Paradigma	Dado como fonte	Atenção como ativo	Cultura como mensagem

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Bessant e Tidd (2009).

## ◆ O grau da inovação: incremental, adjacente, radical

Saber *qual* P está em jogo é metade do trabalho; a outra metade é dizer *quão* novo é. Toda inovação tem um grau: incremental (melhora o que existe), adjacente (leva o conhecido a um novo contexto) ou radical (rompe com o padrão). Cruzar os 4Ps com o grau evita dois erros simétricos: chamar de “revolução” o que é ajuste, e subestimar uma mudança de paradigma tratando-a como mais um formato.

Quadro 11. O grau da inovação aplicado à comunicação.

Grau	Definição	Exemplo comunicacional
Incremental	Aperfeiçoa o existente	Nova seção no app de notícias
Adjacente	Combina/transfere para novo contexto	Marca de varejo que vira produtora de mídia
Radical	Muda as premissas do campo	IA generativa coproduzindo conteúdo editorial

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Bessant e Tidd (2009).

## ◆ Inovação de paradigma é possível na comunicação?

Esta é uma das perguntas mais férteis do campo. Inovações de paradigma são raras porque mudam o *modelo mental* do que é comunicar. Alguns candidatos provocativos: o jornalismo de dados, ao tornar o banco de dados uma fonte legítima, alterou o que conta como “apurar”; o *podcast* recolocou a escuta longa e íntima num mundo de atenção fragmentada; a IA generativa desloca a própria noção de autoria. Note que o mesmo fenômeno pode ser, ao mesmo tempo, inovação de produto, de processo e de paradigma, a tipologia não é uma gaveta, é uma lente.

### 📁 O CASO AMBÍGUO DO PODCAST

Os *podcasts* são inovação de produto (novo formato), de posição (reposicionam o áudio) ou de paradigma (nova relação de escuta)? A resposta honesta é “depende do recorte”, e explicitar esse recorte é precisamente o que torna uma análise rigorosa.

## ◆ O sujeito comunicante na era das plataformas

A figura do sujeito comunicante se multiplicou. O prosumidor produz e consome ao mesmo tempo; o influenciador constrói autoridade e audiência próprias, deslocando a intermediação dos veículos; o creator profissionaliza a produção individual de conteúdo e a transforma em modelo de negócio. A audiência, antes destinatária, hoje comenta, remixa, denuncia e financia. Essa reconfiguração de *quem comunica* é, talvez, a inovação mais profunda da comunicação contemporânea, e ela é, antes de tudo, uma mudança no sujeito, não na tecnologia.

Para a pesquisa, isso exige cuidado: cada uma dessas figuras inova de modo distinto. O influenciador inova na *relação* (constrói confiança direta); o creator, no *modelo* (monetiza a própria audiência); a comunidade, no *processo* (co-produz sentido). Tratar todos como “produtores de conteúdo” perde exatamente o que há de inovador em cada caso.

### ☆ DESTAQUE

Quando o dispositivo é a inovação, o meio molda a mensagem: o feed favorece o curto e o emotivo; o podcast, o longo e o íntimo; o vídeo vertical, o gesto e o ritmo. Pesquisar o sujeito comunicante hoje é também pesquisar como o dispositivo o reconfigura.

### 📁 O INFLUENCIADOR COMO INOVAÇÃO DE SUJEITO

O influenciador de nicho que constrói uma comunidade fiel em torno de um tema (finanças, saúde, ciência) representa uma inovação no sujeito comunicante: ele combina autoridade especializada, relação direta e modelo de receita próprio, funções antes distribuídas entre repórter, veículo e departamento comercial. Estudá-lo exige articular as três coisas.

## ◆ O que o público “contrata”? Job to be Done

Há uma pergunta que reorganiza qualquer análise de inovação de produto: o público não quer o *produto*, quer o resultado que ele entrega. A formulação clássica é de Theodore Levitt: em “Miopia em marketing” (LEVITT, 1960), ele alerta que empresas fracassam quando se definem pelo produto que fabricam, e não pela necessidade que atendem, as ferrovias declinaram por se verem no negócio de “ferrovias”, e não no de “transporte”. A síntese que se popularizou a partir dele é

direta: as pessoas não querem uma broca de um quarto de polegada; querem um furo de um quarto de polegada.

Décadas depois, Clayton Christensen transformou essa intuição em método com a teoria do Job to be Done (CHRISTENSEN et al., 2016): o cliente “contrata” um produto ou serviço para realizar um *job*, uma tarefa ou progresso que deseja alcançar em determinada circunstância, com dimensões funcionais, emocionais e sociais. Inovar, nessa lente, é entender melhor o *job* do que os concorrentes, e não apenas adicionar funcionalidades.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Antes de perguntar “que formato/produto comunicacional eu crio?”, pergunte “que *job* o meu público quer realizar?”. Informar-se em poucos minutos? Sentir-se pertencente a uma comunidade? Decidir uma compra com confiança? O *job* guia a inovação melhor do que a lista de recursos (CHRISTENSEN et al., 2016).

#### 📁 O JOB DE UMA NEWSLETTER

Um leitor “contrata” uma newsletter não por ela ser uma newsletter, mas para se manter informado com curadoria confiável em pouco tempo. Quem entende esse *job* inova no que importa (curadoria, voz, ritmo) e ignora o que não importa, em vez de só copiar o formato da moda.

Para transformar essa leitura em diagnóstico, a Matriz 4Ps da Inovação (Caderno de Trabalho) cruza os quatro tipos, produto, processo, posição e paradigma, com os setores da comunicação, tornando visíveis as células vazias, onde há pouca inovação ou pouca pesquisa, que muitas vezes apontam para boas lacunas de investigação.

**✍ EXERCÍCIO**

**1.** Classifique seu objeto nos 4Ps. Ele é só um P ou vários ao mesmo tempo?

**2.** Escreva o job que o público “contrata” no seu objeto, na forma: “quando \_\_\_ (situação), quero \_\_\_ (motivação), para \_\_\_ (resultado esperado)”.

**3.** Quem é o sujeito comunicante que inova no seu objeto: produtor, audiência ou dispositivo?

**4.** Na matriz 4Ps × setor do seu campo, qual célula está vazia? Pode ser sua lacuna de pesquisa.

PARTE III

---

# Pesquisa e ferramentas

PARTE III: PESQUISA E FERRAMENTAS

## 6 Inovação como tema, método e perspectiva

Três papéis que não podem ser confundidos, e como operacionalizar o conceito sem cair no presentismo.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Distinguir inovação como tema, método e perspectiva analítica.
- Identificar lacunas de pesquisa e evitar o presentismo epistemológico.
- Operacionalizar a inovação em dimensões, indicadores e corpus.

### ◆ Os três papéis

Confundir os papéis da inovação gera projetos incoerentes. Antes de escrever uma linha, decida: a inovação é o seu tema, o seu método ou a sua perspectiva?

#### Os três papéis da inovação na sua pesquisa

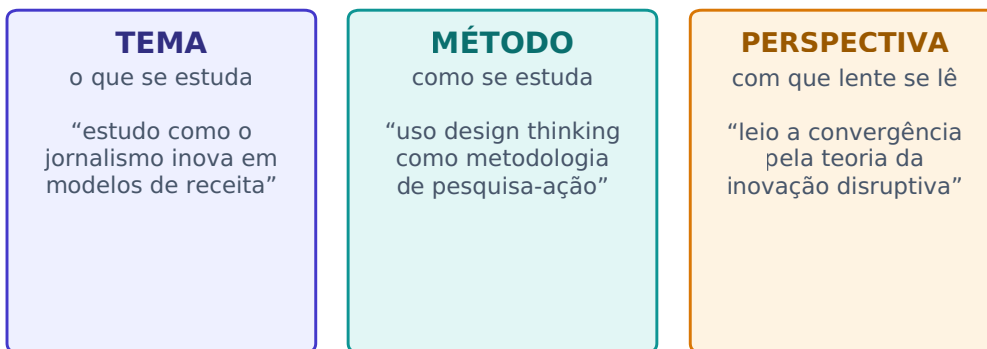


Figura 8. **Tema, método e perspectiva.** Um projeto sólido escolhe, e às vezes combina conscientemente, esses papéis.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no referencial teórico do livro.

### ⚠ ATENÇÃO

A confusão clássica: dizer que se estuda “inovação” (tema), usar “inovação aberta” como método e analisar tudo pela “disrupção” (perspectiva), sem perceber que são três coisas distintas. O resultado é um projeto que promete tudo e não entrega foco.

### ◆ Mapear lacunas

A contribuição de uma pesquisa nasce de uma lacuna: o que já foi estudado × o que está em aberto. No Brasil, a inovação em comunicação foi muito estudada em jornalismo e publicidade, mas segue pouco explorada em comunicação pública, interna, religiosa e de saúde, terrenos férteis para dissertações.

**♂ CHAVE DE CONHECIMENTO**

Uma boa lacuna articula um problema teórico com uma contribuição concreta ao campo. “Ninguém estudou X” é fraco; “falta uma teoria que explique X em comunicação pública” é forte.

**◆ O risco do presentismo**

Presentismo é o erro de tratar como radicalmente novo algo que tem precedentes. Podcasts como “novo rádio”, newsletters como “novos e-zines”, lives como “nova TV ao vivo”: a historicização é o antídoto. Mostrar a linhagem de um fenômeno não diminui sua inovação, qualifica-a.

**◆ Operacionalizar a inovação**

Operacionalizar é transformar “inovação” em algo observável. Quatro dimensões ajudam:

Quadro 12. Operacionalizando o conceito de inovação.

Dimensão	Pergunta	Como evidenciar
Grau de novidade	Quão novo, e para quem?	Comparação histórica / benchmark
Velocidade de difusão	Espalhou rápido ou devagar?	Séries temporais, curva de adoção
Impacto no campo	O que mudou na prática?	Antes/depois, indicadores de uso
Resistência gerada	Quem resistiu, e por quê?	Entrevistas, análise de discurso

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em OCDE (2018).

**📁 DO CONCEITO AO PROJETO**

Canvas de Pesquisa em Inovação (ferramenta detalhada no Cap. 7): seis perguntas, fenômeno, tipologia, modelo teórico, corpus, lacuna e contribuição, que transformam uma intuição em projeto. Preencha-o cedo; ele evita meses de dispersão.

**◆ Da intuição ao corpus**

Operacionalizar exige decidir onde a inovação será observada. Diferentes corpora capturam diferentes facetas: documentos institucionais revelam o discurso oficial da inovação; entrevistas acessam as decisões e resistências dos atores; a análise de plataformas e métricas mostra comportamentos em escala; estudos longitudinais flagram a difusão ao longo do tempo. A escolha do corpus não é técnica, é teórica: ela determina o que será possível afirmar.

Quadro 13. Corpora empíricos para pesquisar inovação em comunicação.

Corpus	Captura	Bom para
Documentos institucionais	Discurso e intenção	Estudar a retórica da inovação
Entrevistas	Decisões, motivos, resistências	Reconstruir o processo de inovar
Plataformas e métricas	Comportamento em escala	Medir difusão e engajamento
Estudos longitudinais	Mudança no tempo	Evitar o presentismo e flagrar a curva

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na metodologia da pesquisa em comunicação.

## ◆ Decidir sob incerteza

Inovar, e pesquisar inovação, é decidir com informação incompleta. Simulações como a “Breaking News”, da Harvard Business Publishing, colocam o participante na pele de um gestor de produto de um jornal em queda, com recursos escassos e várias iniciativas possíveis (ouvir assinantes, hackathon externo, parceria com firma de design, equipe interna de startups). Não há resposta única: cada caminho gera um *modo* de inovação diferente.

Quadro 14. Quatro modos de inovar sob incerteza (a partir da simulação Breaking News).

Modo de inovação	Lógica	Quando faz sentido
Specialist	Foco profundo interno	Domínio técnico claro e core forte
Venture	Apostas arriscadas	Alta incerteza, busca por ruptura
Community	Co-criação com públicos	Audiência engajada e disposta a contribuir
Network	Parcerias externas	Conhecimento crítico está fora de casa

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na simulação Breaking News (Harvard Business Publishing).

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

A lição que a simulação leva para a pesquisa: o mandato da liderança, o contexto organizacional e a cultura determinam o espaço possível da inovação. Estudar uma inovação sem mapear essas condições é estudá-la fora do seu habitat.

## ◆ Lacunas que valem uma pesquisa

Vale tornar concreto onde estão as boas lacunas. No Brasil, a inovação foi muito estudada em jornalismo e publicidade, mas há subcampos férteis e pouco explorados sob a lente da inovação: a comunicação pública (governo digital, transparência, comunicação de políticas), a comunicação organizacional interna (como se comunica a própria transformação), a comunicação religiosa (instituições de fé adotando lógicas de mídia), a comunicação de saúde e ciência (lições da pandemia) e a comunicação regional/periférica (inovação fora dos grandes centros). Em cada um, a pergunta “o que aqui é inovador, e por que não foi estudado?” costuma render projetos originais.

Quadro 15. Subcampos com lacunas férteis para a pesquisa sobre inovação em comunicação.

Subcampo	Por que é lacuna	Pergunta possível
Comunicação pública	Foco histórico no mercado	Como o Estado inova ao se comunicar com o cidadão?
Comunicação interna	Vista como operacional	Como se comunica a mudança que se quer inovadora?
Comunicação religiosa	Pouco cruzada com inovação	Como instituições de fé adotam a lógica da mídia?
Saúde e ciência	Emergente pós-pandemia	Que inovações sobreviveram à infodemia?
Periferia / regional	Invisível nos estudos	Que inovações nascem fora dos centros?

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na produção acadêmica brasileira em comunicação.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Uma lacuna forte não é só “ninguém estudou”. É a articulação entre um problema teórico (falta um conceito/uma explicação) e uma relevância (importa para o campo e para a sociedade). Busque o cruzamento dos dois.

### ◆ O recorte é uma decisão, não um acaso

Definir a inovação como tema, método ou perspectiva é, no fundo, decidir o recorte do estudo, e recorte é escolha, não acaso. Quem trata a inovação como tema precisa delimitar qual fenômeno, em qual período e em que setor; quem a toma como método precisa justificar por que aquele procedimento é adequado ao problema; quem a adota como perspectiva precisa explicitar a lente teórica que orienta a leitura. Projetos frágeis costumam misturar os três sem perceber, prometem estudar a inovação, aplicam uma técnica dita inovadora e interpretam tudo pela disrupção, sem que nada disso se sustente. Tornar a decisão consciente é o que separa um projeto coerente de uma colagem de intenções.

### ◆ Do conceito ao corpus observável

Operacionalizar é transformar uma palavra abstrata em algo que se possa observar e evidenciar. Cada escolha de corpus abre e fecha possibilidades: documentos institucionais revelam o discurso oficial da inovação, mas não as resistências internas; entrevistas acessam decisões e conflitos, mas dependem da memória dos atores; métricas de plataforma mostram comportamento em escala, mas não o sentido que os sujeitos atribuem a ele; séries longitudinais flagram a difusão no tempo e protegem contra o presentismo. Não existe corpus neutro: a escolha do material já é uma decisão teórica, porque determina o que será possível afirmar ao final. O Canvas de Pesquisa em Inovação (Caderno de Trabalho) reúne essas decisões em seis perguntas, fenômeno, tipologia, modelo, corpus, lacuna e contribuição, e funciona como um mapa que evita meses de dispersão.

 **EXERCÍCIO**

**1.** No seu projeto, a inovação é tema, método ou perspectiva? Escreva a frase que define isso.

**2.** Aponte um precedente histórico do seu “novo” e diga o que, de fato, é inédito.

**3.** Escolha duas das quatro dimensões da Quadro 12 e diga como evidenciá-las no seu corpus.

PARTE III: PESQUISA E FERRAMENTAS

## 7 Ferramentas para projetar a inovação

Seis ferramentas consagradas, no formato original e aplicadas, passo a passo, a um caso real.

No capítulo anterior, vimos como enquadrar a inovação, como tema, método ou perspectiva, e como transformá-la em projeto. Falta o passo mais concreto: as ferramentas que ajudam a projetar, testar e sustentar a inovação na prática. Cada uma nasceu em um campo específico e tem um formato próprio; por isso apresentamos cada ferramenta primeiro em seu modelo original, em branco, com o conceito e seus autores, e depois aplicada a um caso real, para que você veja como preenchê-la.

O caso que nos acompanha é *O Farol*, um pequeno veículo digital de jornalismo local, independente, que cobre um bairro e quer inovar para crescer e se sustentar. Faça o mesmo com o seu objeto: a cada ferramenta, preencha a sua versão.

### CADERNO DE TRABALHO

Todas as ferramentas deste capítulo estão disponíveis como canvas preenchíveis no *Caderno de Trabalho* que acompanha o livro, um PDF editável para você aplicar cada uma ao seu objeto.

### ◆ Design Thinking

O Design Thinking é uma abordagem de inovação centrada nas pessoas, sistematizada na d.school de Stanford e popularizada por Tim Brown, presidente da consultoria IDEO (BROWN, 2009). Sua premissa é simples e poderosa: para criar algo que as pessoas realmente queiram, é preciso primeiro compreendê-las a fundo, em vez de partir da solução. O método organiza esse percurso em cinco fases encadeadas. Começa pela empatia, em que se observa e se escuta o público para entender suas necessidades reais, muitas vezes não ditas; passa à definição, que traduz o que se ouviu em um problema claro e acionável; abre-se então a ideação, que gera muitas soluções possíveis sem censura prévia; segue para a prototipação, que transforma a ideia mais promissora em uma versão simples e tangível; e termina no teste, em que esse protótipo volta às mãos das pessoas para que se aprenda com a reação delas. Ao longo das fases, o método alterna deliberadamente dois movimentos: o pensamento divergente, que abre e gera possibilidades, e o convergente, que fecha, escolhe e refina.



Figura 9. Design Thinking: o modelo original, em cinco fases

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Brown (2009).

O fluxo não é estritamente linear: descobertas no teste podem levar de volta à definição do problema, ou mesmo à escuta inicial, num vaivém que faz parte do método e não é um defeito. Ele é especialmente útil quando o problema ainda é mal definido, situação comum na comunicação, em que nem sempre se sabe o que o público precisa, ou se confunde o que a organização quer dizer com o que a audiência quer receber. Duas disciplinas sustentam o trabalho: começar pela escuta, resistindo à tentação de chegar com a solução pronta; e prototipar cedo e barato, para que o aprendizado venha de evidências reais, e não de suposições. Um protótipo não precisa ser bonito nem completo, precisa apenas ser suficiente para provocar uma reação que ensine algo.



Figura 10. Design Thinking aplicado ao Farol

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Brown (2009).

No *Farol*, o método começa ouvindo os moradores, e não presumindo o que eles querem. Na empatia, conversas e observação revelam frustrações concretas com a informação do bairro. O problema real, "falta informação local confiável e rápida", só aparece depois dessa escuta, e é bem diferente do que a redação imaginava no início. A ideação levanta formatos possíveis, e o protótipo escolhido, um boletim por mensagem durante duas semanas, testa a ideia com custo mínimo, permitindo corrigir o rumo antes de qualquer aposta maior.

### ◆ Sinais e drivers: o foresight do IFTF

Inovar exige olhar para fora e para frente. O Institute for the Future (IFTF), uma das principais organizações de estudos de futuro do mundo, propõe um método de prospecção que parte de *sinais*: exemplos concretos e presentes de mudança, uma prática nova, uma tecnologia que muda de preço, um comportamento que se repete em lugares distantes. O sinal não é uma previsão nem uma tendência já consolidada; é um indício, pequeno e verificável, de que algo pode estar mudando. Um sinal isolado é ruído; reunidos, porém, os sinais revelam *drivers*, as forças de fundo que moldam o futuro, que o IFTF organiza pelo quadro STEEP, sigla para as dimensões Social, Tecnológica, Econômica, Ambiental e Política (INSTITUTE FOR THE FUTURE, 2024). Olhar por essas cinco lentes evita o erro de enxergar só a tecnologia e esquecer, por exemplo, a regulação ou a mudança de hábitos. A ideia remonta à noção de sinais fracos de Igor Ansoff (ANSOFF, 1975): antecipar a mudança enquanto ela ainda é incipiente, em vez de reagir tarde, quando já virou crise.

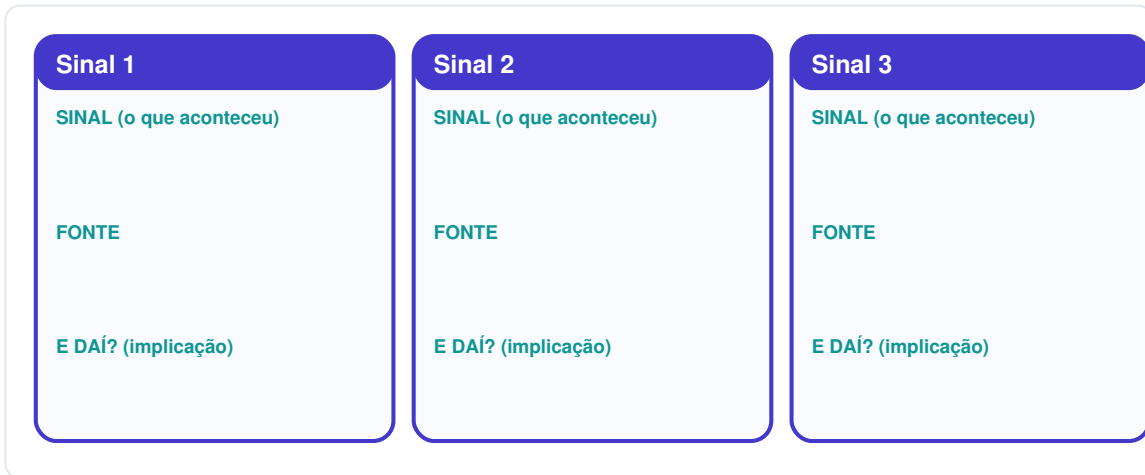


Figura 11. Cartões de sinais (IFTF): o modelo original

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Institute for the Future (2024).

Capture cada sinal com três perguntas, que estruturam o cartão da figura: o que aconteceu, de onde veio (a fonte, para que se possa voltar a ela) e, a mais importante, *e daí?*, ou seja, qual a implicação para o seu campo. É o *e daí?* que separa a coleta curiosa da análise útil. Depois, agrupe os sinais por *driver*, usando o STEEP, para enxergar a força maior por trás de casos aparentemente desconexos. Colete de fontes variadas e desconfie do que apenas confirma o que você já pensa, porque o valor do método está justamente em capturar o que surpreende. Esse encadeamento, de sinais para *drivers* e de *drivers* para cenários, é o coração do *foresight* do IFTF e prepara a ferramenta seguinte.

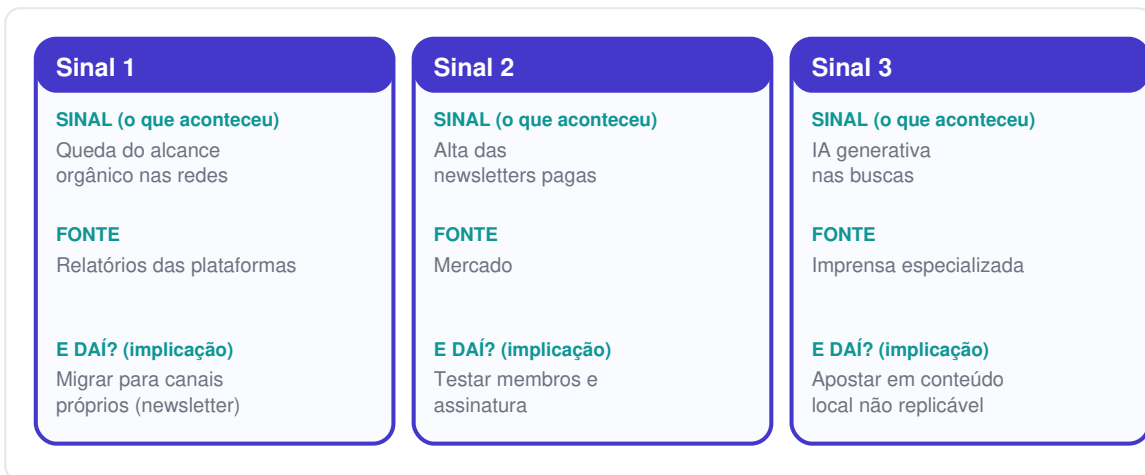


Figura 12. Sinais captados pelo Farol

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Institute for the Future (2024).



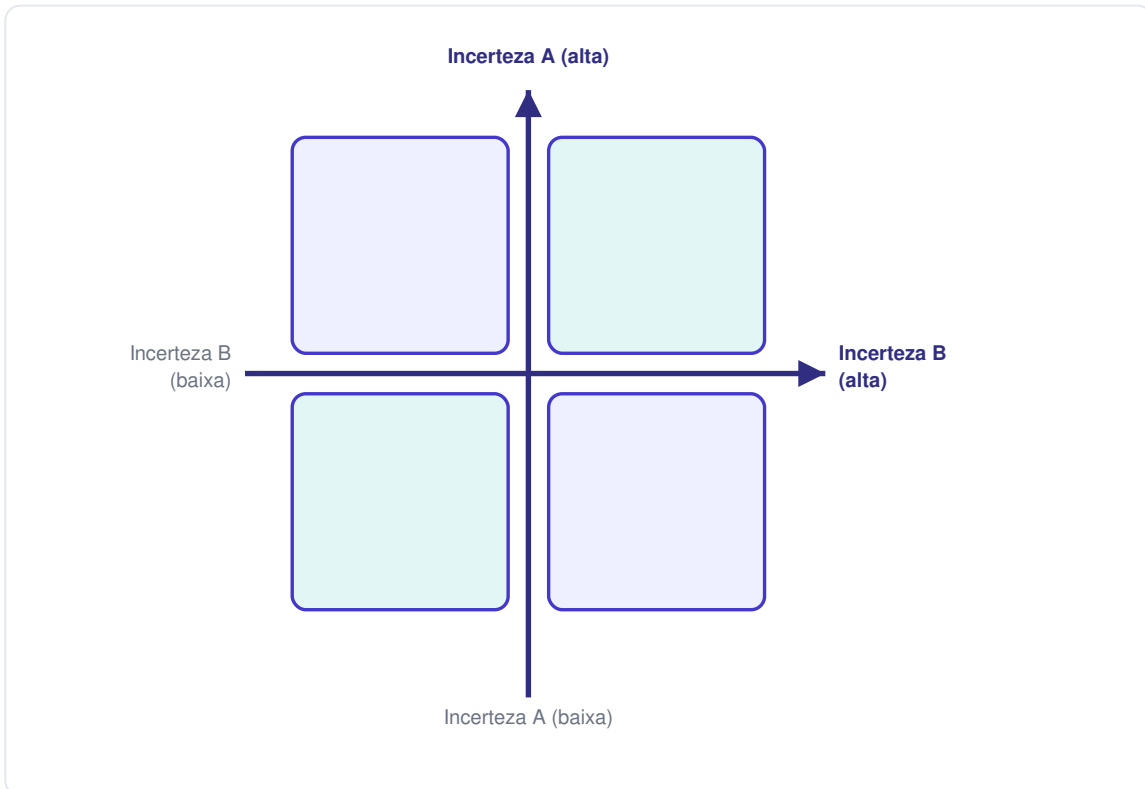
Figura 13. Drivers do Farol organizados pelo quadro STEEP

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Institute for the Future (2024).

Para *O Farol*, sinais como a queda do alcance orgânico nas redes e a alta das newsletters pagas, lidos à luz dos *drivers* STEEP, apontam um caminho: investir em canais próprios e em um vínculo direto com a comunidade, antes que a mudança force a decisão.

### ◆ Cenários: planejar sob incerteza

Quando o futuro é incerto, apostar todas as fichas em um único caminho é arriscado. O planejamento por cenários, desenvolvido por Pierre Wack na petrolífera Shell nos anos 1970 e popularizado por Peter Schwartz (SCHWARTZ, 1991), troca a previsão única por um conjunto de futuros plausíveis e contrastantes. Não se trata de adivinhar qual deles acontecerá, mas de ensaiar respostas para vários, de modo que a organização não seja pega de surpresa por nenhum. A técnica mais conhecida cruza, em uma matriz 2x2, as duas incertezas mais críticas do ambiente, gerando quatro mundos distintos. A força do exercício está no contraste: ao habitar cenários opostos, percebem-se riscos e oportunidades que uma projeção linear esconderia. Na Shell, foi esse método que permitiu à empresa reagir mais rápido que as concorrentes a choques que ninguém previra com exatidão.



**Figura 14. Matriz de cenários 2x2: o modelo original**

*Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schwartz (1991).*

Escolha duas incertezas que sejam, ao mesmo tempo, muito importantes para o seu objeto e genuinamente incertas, e não tendências que você já dá como certas. Cruze-as na matriz, nomeie cada um dos quatro cenários com um rótulo memorável, descreva como seria o mundo da comunicação em cada um e então faça a pergunta decisiva: a minha estratégia sobrevive aqui? O que a fortalece e o que a quebra em cada quadrante? Os cenários se ligam diretamente ao passo anterior, pois as incertezas que estruturam a matriz nascem dos *drivers* identificados na varredura de sinais.

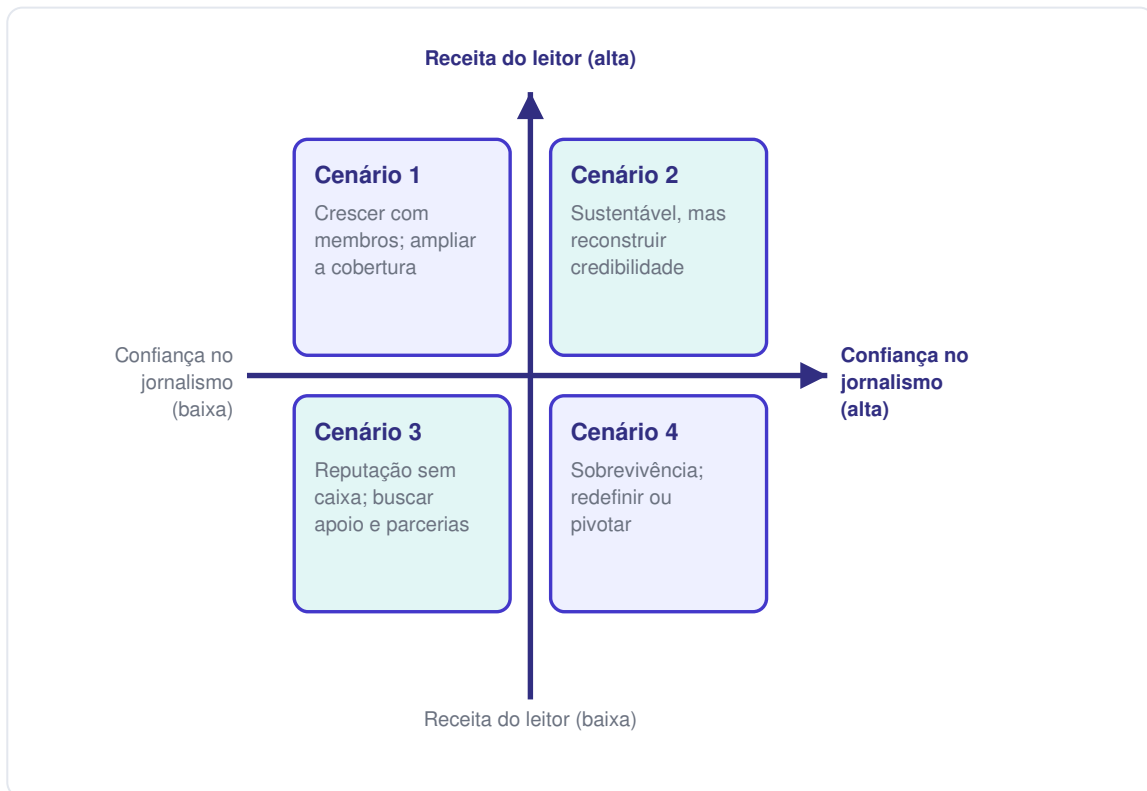


Figura 15. Quatro cenários para o Farol

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schwartz (1991).

No *Farol*, cruzamos duas incertezas: a receita vinda diretamente do leitor e a confiança da comunidade no jornalismo local. Cada quadrante pede uma resposta diferente, do crescimento via membros, quando ambas são altas, à necessidade de repensar a proposta por inteiro, quando ambas são baixas, passando pelos caminhos intermediários. Ter os quatro à vista evita tanto o otimismo ingênuo quanto a paralisia diante do pior cenário.

### ◆ Business Model Canvas

O Business Model Canvas é o mapa de uma página mais usado do mundo para desenhar modelos de negócio. Criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), ele decompõe qualquer organização em nove blocos que, juntos, respondem a uma pergunta central: como ela cria, entrega e captura valor? No coração do quadro está a proposta de valor, aquilo que a organização entrega e que faz diferença para alguém. À direita ficam os blocos voltados ao valor e ao público: os segmentos de clientes que se quer atender, os canais por onde se chega até eles, o tipo de relação que se cultiva e as fontes de receita que daí resultam. À esquerda, os blocos que sustentam a operação por trás da proposta: as parcerias-chave, as atividades-chave, os recursos-chave e a estrutura de custos. A divisão tem uma lógica: o lado direito é o do mercado, voltado para fora; o esquerdo é o da eficiência, voltado para dentro; e a proposta de valor é a dobradiça entre os dois.



**Figura 16. Business Model Canvas: o modelo original, em nove blocos**

*Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2010).*

A grande vantagem é ver os nove blocos juntos, numa única página: isso evita otimizar uma parte e quebrar outra, e expõe o elo mais frágil de muitos projetos de comunicação, a sustentação financeira, que costuma ficar implícita até faltar. Preencha sempre começando pela proposta de valor e pelos segmentos de público, porque todo o resto do canvas existe para entregar e sustentar esse valor; só depois desça para canais, recursos e custos. Um bom teste de coerência é seguir o dinheiro: as fontes de receita à direita cobrem a estrutura de custos à esquerda? Se não, o modelo ainda não fecha.



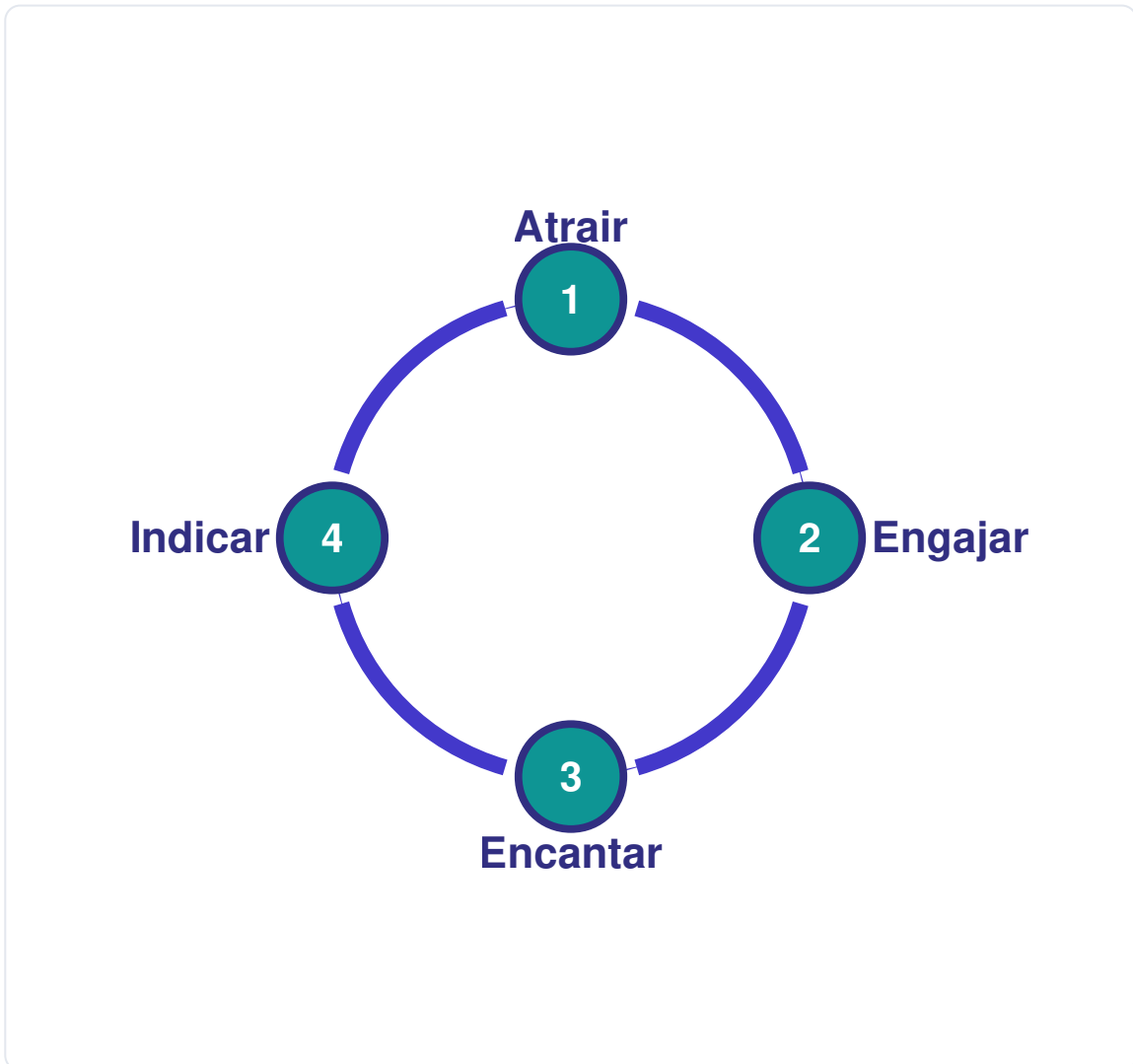
Figura 17. Business Model Canvas do Farol

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2010).

No *Farol*, o canvas deixa explícito que a proposta, informação local confiável, só se sustenta com um modelo de receita coerente, aqui baseado em membros e no apoio do comércio local, e não apenas em publicidade. Visto em conjunto, fica claro que os recursos-chave, uma redação enxuta e a confiança da comunidade, são também o que diferencia o veículo e o que precisa ser protegido.

### ◆ Flywheel: o volante de crescimento

O volante de crescimento, ou *flywheel*, foi proposto por Jim Collins em *Good to Great* (COLLINS, 2001) como metáfora do crescimento sustentado. Diferente do funil, que termina na conversão e trata cada cliente como um fim de linha, o volante é um ciclo fechado: cada pessoa bem servida alimenta a próxima volta, atraindo outras. Pesado para girar no começo, quando cada empurrão parece render pouco, ele vai acumulando inércia; passado certo ponto, gira quase sozinho, e cada novo esforço produz mais resultado que o anterior. A imagem corrige uma distorção comum: a de que crescer é sempre adicionar mais investimento na entrada, quando muitas vezes é uma questão de manter a roda girando.



**Figura 18. Flywheel: o modelo original, um ciclo de crescimento**

*Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Collins (2001).*

Aplicado à comunicação, o volante lembra que conquistar audiência não é o fim, mas o combustível de um ciclo. Mapeie as etapas da sua roda, por exemplo atrair, engajar, encantar e levar à indicação, e para cada uma pergunte duas coisas: o que a acelera e, sobretudo, qual atrito a freia. A lição prática de Collins é que remover atrito costuma render mais do que adicionar esforço: um cadastro mais simples, um conteúdo que entrega o que promete ou um pedido de indicação no momento certo fazem a roda girar mais rápido sem custar mais energia.



Figura 19. Flywheel do Farol

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Collins (2001).

No *Farol*, leitores encantados por reportagens que resolvem problemas do bairro indicam vizinhos; um programa simples de indicação transforma esse boca a boca em crescimento previsível, e a redução do atrito no cadastro de membros, menos campos e menos passos, faz a roda girar mais rápido a cada volta.

### ◆ Canvas de Pesquisa em Inovação

A última ferramenta deste capítulo é uma adaptação: o Canvas de Pesquisa em Inovação transpõe a estrutura do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) para o trabalho acadêmico, trocando as perguntas do negócio pelas perguntas da investigação. Aproveita-se aqui a mesma lógica que torna o BMC poderoso: reunir, em uma única página, decisões que precisam ser coerentes entre si, de modo que a incoerência salte aos olhos. No centro, ocupando o lugar da proposta de valor, fica o fenômeno, o objeto que se estuda, aquilo que dá sentido a todo o resto. À esquerda, os elementos que sustentam a investigação: o modelo teórico, isto é, as lentes conceituais com que se enxerga o objeto; o método, o modo como se produz conhecimento sobre ele; e o corpus, o material empírico concreto que será analisado. À direita, os elementos que situam a contribuição: a tipologia, que classifica o fenômeno dentro do campo; a lacuna, aquilo que ainda não foi explicado e que justifica o estudo; e a contribuição, o que a pesquisa acrescenta ao que já se sabe. Na base, costurando o conjunto, estão a pergunta de pesquisa, que dá direção a tudo, e o resultado esperado, que antecipa aonde se quer chegar.



**Figura 20. Canvas de Pesquisa em Inovação: o modelo original**

*Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2010).*

Lido na horizontal, o canvas conta uma história coerente: uma lacuna no conhecimento gera uma pergunta, que se investiga com um método e um corpus, à luz de um modelo teórico, para produzir uma contribuição. Lido a partir do centro, ele obriga a justificar cada escolha pela relação com o fenômeno: o método responde à pergunta? O corpus é capaz de evidenciar o que se quer afirmar? Preencha-o cedo, ainda na concepção do projeto. Mais do que organizar, ele expõe incoerências, o descompasso entre o que se quer estudar, como e por quê, que costumam custar meses de dispersão quando só aparecem no meio do caminho. É também a ponte entre as ferramentas de gestão deste capítulo e a pesquisa: o mesmo objeto pode ser, ao mesmo tempo, inovado e investigado.



Figura 21. Canvas de Pesquisa aplicado ao Farol

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2010).

Tratado como objeto de pesquisa, *O Farol* deixa de ser apenas um caso de gestão e vira pergunta investigável: como veículos locais se sustentam depois da publicidade de massa? No canvas, o fenômeno no centro passa a ser a sustentabilidade do jornalismo de proximidade; o corpus reúne os próprios dados do veículo e entrevistas com leitores-membros; e a contribuição almejada é compreender um modelo que outras redações de bairro possam replicar.

### ◆ Combinar as ferramentas

Juntas, essas ferramentas formam um repertório: do entendimento do problema (Design Thinking) à leitura do futuro (sinais, drivers e cenários), do desenho do modelo (Business Model Canvas) ao seu crescimento (flywheel) e à sua investigação (Canvas de Pesquisa). Nenhuma resolve tudo sozinha; o valor está em combiná-las sobre um objeto real, como fizemos com O Farol.

#### EXERCÍCIO

**Aplique ao seu objeto.** Escolha o seu caso e use, em sequência, ao menos três destas ferramentas: comece por um diagnóstico (Design Thinking ou varredura de sinais), desenhe o modelo (Business Model Canvas) e projete o crescimento (flywheel). Registre os artefatos preenchidos e uma proposta de inovação aplicável.

PARTE IV

---

# Gestão da inovação

PARTE IV: GESTÃO DA INOVAÇÃO

## 8 Inovações organizacionais na comunicação

Redações, agências e novos modelos de negócio, inovar na estrutura, não só no produto.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Reconhecer inovações em redações e agências.
- Compreender o papel da comunicação na gestão da inovação e na cultura.
- Mapear novos modelos de negócio além do publicitário clássico.

### ◆ Inovação em redações

As redações se reorganizaram: modelos *digital-first*, redações integradas (fim da separação print/online), jornalismo de dados, jornalismo construtivo (foco em soluções) e *slow journalism* (profundidade contra a pressa do feed). Cada um é uma inovação *organizacional* antes de ser de produto.

### ◆ Transformação nas agências

O mercado publicitário vive uma reconfiguração: crise das grandes holdings, ascensão das consultorias (Accenture, Deloitte Digital) no território da comunicação, e a multiplicação de modelos *in-house* e micro-agências. Quem entrega comunicação, e como, está mudando.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Inovação organizacional é muitas vezes invisível ao público, mas decisiva: mudar a estrutura (squads, redações integradas, *in-house*) muda o que a organização consegue produzir e a que velocidade.

### ◆ Comunicação, cultura e gestão da inovação

A comunicação tem papel duplo: ela comunica a transformação digital internamente e, ao fazê-lo, ajuda a construir a cultura que permite (ou bloqueia) a inovação. Employer branding e comunicação interna tornam-se ferramentas de criação de ambientes favoráveis ao novo.

### ◆ Novos modelos de negócio

O modelo publicitário clássico deixou de ser o único. Surgem alternativas que são, em si, inovações:

Quadro 16. Modelos de negócio além da publicidade clássica.

Modelo	O que é	Exemplo
Assinaturas	Receita recorrente do público	Jornal/Newsletter paga
Creator economy	Indivíduos monetizam audiência própria	Plataformas de apoio e clube de membros
Branded entertainment	Marca produz conteúdo de valor	Série/podcast de marca
Comunicação de utilidade	Conteúdo que resolve problema real	Serviços de informação úteis

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2010).

### 📁 INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A comunicação pública e governamental também inova: governo digital, comunicação de ciência, transparência e engajamento cidadão mediados por tecnologia. É uma das fronteiras mais promissoras, e menos estudadas, da inovação comunicacional.

## ◆ Da redação-fábrica à redação-rede

A redação tradicional era uma *linha de montagem*: pauta, apuração, edição, publicação, em etapas sequenciais e hierárquicas. A inovação organizacional mais profunda do jornalismo foi passar a operar como rede: equipes multidisciplinares (repórteres, desenvolvedores, designers, analistas de audiência) trabalhando juntas, em ciclos rápidos, com o leitor no centro. Surgem novos papéis, editor de audiência, jornalista de dados, gerente de produto editorial, que não existiam há quinze anos. Mudar quem está na mesa e como decidem é, em si, uma inovação que antecede qualquer formato novo.

Quadro 17. Modelos de redação como inovações organizacionais.

Modelo de redação	Princípio	Inovação que carrega
Digital-first	O digital define o ritmo e a forma	Publicação contínua, métricas em tempo real
Integrada	Fim da separação impresso/online	Equipes únicas, fluxo convergente
Orientada a dados	Dado como fonte e como produto	Jornalismo investigativo com bases de dados
Construtiva / slow	Profundidade e soluções	Contraponto à lógica do furo e do feed

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura de inovação em jornalismo.

## ◆ Cultura de inovação: o que realmente muda

Comprar tecnologia é fácil; mudar a cultura é o desafio real. Ambientes que inovam de forma sustentável compartilham traços: segurança psicológica (é seguro propor e errar), experimentação (pilotos pequenos antes de grandes apostas) e aprendizado (o erro vira conhecimento, não

punição). A comunicação interna é protagonista aqui: é ela que narra a transformação, dá sentido à mudança e constrói o *employer branding* que atrai e retém quem inova.

🔑 **CHAVE DE CONHECIMENTO**

A maior barreira à inovação organizacional raramente é técnica, é cultural. Sem segurança para errar e sem comunicação interna que dê sentido à mudança, qualquer ferramenta nova vira mais um sistema subutilizado.

◆ **O nó do modelo de negócio**

Nenhuma inovação editorial se sustenta sem um modelo que a financie. A grande virada recente foi a migração da dependência da publicidade para a receita do público: assinaturas, membros, financiamento recorrente. O elo decisivo é a confiança, as pessoas pagam por quem confiam. Veículos nativos digitais brasileiros mostraram que jornalismo independente pode se sustentar com apoio direto da audiência, reconfigurando a relação econômica com o leitor.

👛 **DA AUDIÊNCIA AO APOIADOR**

O modelo de *membros* (não apenas assinantes) transforma o público de comprador em apoiador e coprodutor: ele financia, participa, sugere pautas e defende a marca. É inovação de modelo de negócio e de relação ao mesmo tempo, e devolve ao jornalismo um vínculo comunitário que a era da publicidade de massa havia dissolvido.



Figura 22. Canvas de Inovação Organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2010).

◆ **Mudar a estrutura para mudar a conversa**

A inovação organizacional é quase sempre invisível ao público, mas é ela que determina o que uma redação ou agência consegue produzir e a que velocidade. Passar de uma linha de monta-

gem sequencial, pauta, apuração, edição, publicação, para equipes multidisciplinares que trabalham em ciclos curtos é uma transformação profunda, ainda que ninguém na audiência a perceba diretamente. Surgem papéis que não existiam há quinze anos, editor de audiência, jornalista de dados, gerente de produto editorial, e a simples mudança de quem se senta à mesa de decisão altera o que se torna possível dizer. Estudar inovação na comunicação é, muitas vezes, estudar reorganizações que precedem qualquer formato novo.

### ◆ O modelo de negócio como condição da inovação

Nenhuma inovação editorial se sustenta sem um modelo que a financie. A grande virada recente foi a migração da dependência da publicidade para a receita vinda do público, assinaturas, membros, financiamento recorrente, cujo elo decisivo é a confiança: as pessoas pagam por quem confiam. O modelo de membros vai além do de assinantes, transforma o público de comprador em apoiador e coprodutor, que financia, sugere pautas e defende a marca. É inovação de modelo de negócio e de relação ao mesmo tempo. Ferramentas como o Business Model Canvas e seu volante de crescimento permitem desenhar e testar essas escolhas; o Canvas de Inovação Organizacional (Caderno de Trabalho) ajuda a diagnosticar inovações em estrutura, processo, modelo e cultura.

### ◆ Cultura: a barreira que a tecnologia não vence

Comprar tecnologia é fácil; mudar a cultura é o desafio real. Ambientes que inovam de forma sustentável compartilham três traços, segurança psicológica para propor e errar, experimentação em pilotos pequenos antes de grandes apostas e aprendizado que trata o erro como conhecimento, não como punição. A comunicação interna é protagonista aqui: é ela que narra a transformação, dá sentido à mudança e ajuda a reter quem inova. Sem isso, qualquer ferramenta nova vira mais um sistema caro e subutilizado.

#### ESTUDO DE CASO

Veículos nativos digitais brasileiros mostraram que jornalismo independente pode se sustentar com apoio direto da audiência. O modelo de membros, que vai além do assinante, transforma o público em apoiador e coprodutor: financia, sugere pautas e defende a marca. É inovação de modelo de negócio e de relação ao mesmo tempo, e devolve ao jornalismo um vínculo comunitário que a publicidade de massa havia dissolvido.

 **EXERCÍCIO**

1. Que inovação organizacional (estrutura, processo, cultura) aparece no seu objeto?

2. Qual modelo de negócio sustenta, ou poderia sustentar, o seu caso?

## PARTE IV: GESTÃO DA INOVAÇÃO

## 9 Inovação estratégica em comunicação

Da função de suporte à função gerencial: a comunicação como força propulsora da mudança.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Compreender a virada estratégica da comunicação (Zerfass et al.).
- Relacionar inovação, ética, cultura e liderança na comunicação estratégica.
- Entender inovação social corporativa, alinhamento e comunicação de crise.

### ◆ A virada estratégica

Por muito tempo a comunicação foi vista como suporte operacional: produzir releases, posts, materiais. A comunicação estratégica (Zerfass et al., 2018) a reposiciona como função gerencial: co-criação deliberada de sentidos que orienta objetivos, missão e identidade da organização. Não é falar sobre a estratégia, é fazer estratégia comunicando.

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Quatro elementos determinam o sucesso da comunicação estratégica: ética, cultura, liderança e inovação. Aqui, inovar não é opcional: é atributo constitutivo. Comunicação estratégica que não inova deixa de ser estratégica.

### ◆ Comunicação como inovação social corporativa

Na inovação social corporativa (CSI), a comunicação deixa de apenas *comunicar* inovações e passa a ser o mecanismo institucional que integra, legitima e escala inovações sociais na estratégia e na cultura. A comunicação vira infraestrutura da mudança organizacional.

### ◆ Quatro relações entre comunicação e inovação

Para a pesquisa, é útil distinguir quatro modos como comunicação e inovação se cruzam, a Matriz Estratégica (ferramenta no Cap. 7):

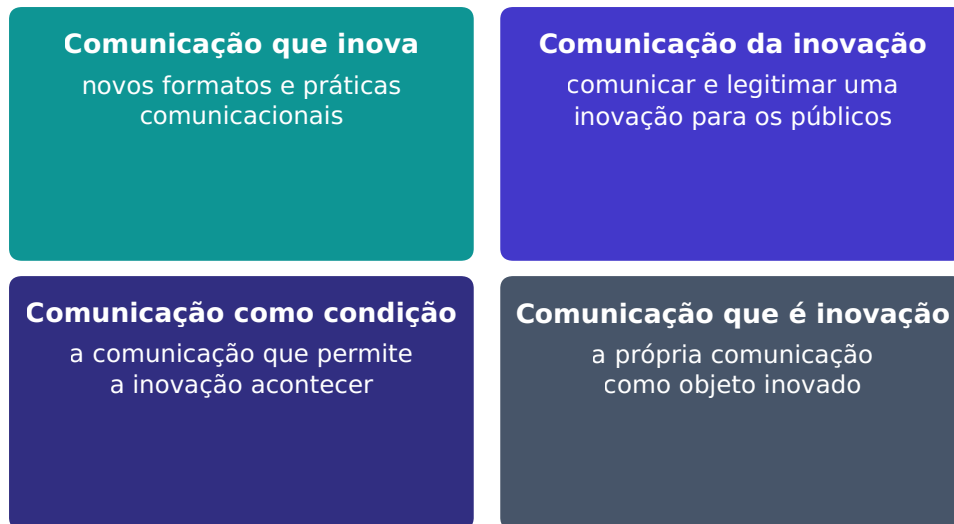


Figura 23. **Matriz Estratégica de Comunicação e Inovação.** Quatro relações distintas, saber em qual você está evita confusão analítica.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Zerfass et al. (2018).

## ◆ Alinhamento e crise

Inovar na comunicação estratégica é, muitas vezes, alinhar o que estava fragmentado: organização–stakeholder, comunicação–estratégia, estratégia–atividades. Esse alinhamento horizontal é, em si, uma inovação de processo, uma ruptura com o modelo de silos (marketing, RP e comunicação interna separados).

### 📁 INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO DE CRISE

A crise é a disrupção da relação organização–stakeholders. A comunicação estratégica responde produzindo *estratégia emergente* em tempo real. Inovar nas respostas de crise, protocolos, escuta, transparência, é uma competência organizacional permanente, não um improviso.

## ◆ Os quatro pilares da comunicação estratégica

Zerfass e colaboradores propõem que o sucesso da comunicação estratégica repousa sobre quatro pilares interdependentes. Vale detalhá-los, porque é na articulação entre eles que a inovação encontra lugar, ou trava.

- › Ética: a comunicação estratégica lida com a construção de confiança; sem integridade, qualquer inovação comunicacional vira manipulação e se volta contra a organização.
- › Cultura: é a cultura organizacional que autoriza (ou proíbe) experimentar, errar e aprender. Não há inovação sustentável numa cultura que pune o erro.
- › Liderança: o mandato da liderança define o espaço do possível, quanto risco, quanto recurso, quanta autonomia a comunicação tem para inovar.
- › Inovação: não é um pilar “extra”, e sim a capacidade de recombina os outros três diante de contextos em mudança.

**♂ CHAVE DE CONHECIMENTO**

Inovação em comunicação estratégica não é ter ideias novas: é ter uma cultura que as sustenta, uma liderança que as autoriza e uma ética que as torna confiáveis. Tecnologia é a parte fácil.

**◆ Alinhamento horizontal como inovação de processo**

Durante décadas, a comunicação organizacional operou em silos: marketing de um lado, relações públicas de outro, comunicação interna num terceiro, cada um com sua métrica e sua narrativa. A virada estratégica propõe uma inovação de processo aparentemente óbvia, mas difícil: o alinhamento horizontal, organização com stakeholders, comunicação com estratégia, estratégia com atividades. Quando todas as vozes da organização contam a mesma história coerente (sem serem idênticas), a comunicação deixa de ser ruído e vira ativo estratégico.

Esse alinhamento é, em si, uma ruptura: exige derrubar feudos internos, integrar dados antes dispersos e criar governança de mensagem. Por isso muitas “inovações” de comunicação estratégica são, no fundo, inovações *organizacionais* disfarçadas, mudam a estrutura para mudar a conversa.

**◆ Comunicação de crise: estratégia emergente em tempo real**

A crise é o teste de fogo da comunicação estratégica: ela rompe abruptamente a relação entre a organização e seus públicos e exige estratégia emergente, decidir e comunicar sob pressão, com informação incompleta e sob escrutínio público amplificado pelas redes. Inovar aqui não é improvisar no calor do momento; é ter construído, antes, a capacidade de responder: protocolos, escuta ativa, porta-vozes preparados, transparência calibrada e velocidade compatível com a do ambiente digital.

Quadro 18. A comunicação de crise em três fases, e onde inovar em cada uma.

Fase da crise	Tarefa comunicacional	Onde a inovação entra
Pré-crise	Monitorar sinais e preparar	Social listening, simulações, protocolos
Aguda	Responder com rapidez e coerência	Salas de situação, porta-vozes, canais diretos
Pós-crise	Reconstruir confiança e aprender	Prestação de contas, memória institucional

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Zeffass et al. (2018).

**📁 A PRIMEIRA HORA VALE POR DIAS**

Crises nas redes não seguem o horário comercial nem o ritmo do release. Organizações que inovaram em comunicação de crise trataram a velocidade e a transparência como competências permanentes, não como reação pontual. A diferença entre uma crise contida e uma ampliada costuma estar nas primeiras horas.

**◆ Da comunicação que informa à comunicação que decide**

A virada estratégica não é cosmética: ela altera o lugar da comunicação no organograma e na tomada de decisão. Quando a comunicação opera apenas como suporte, recebe demandas pron-

tas e produz peças; quando opera como função gerencial, participa da formulação dos objetivos e ajuda a definir o que a organização é e quer ser. Essa diferença tem consequências práticas para a pesquisa: muda quem são os interlocutores (da assessoria à alta gestão), quais documentos importam (de releases a planos estratégicos) e quais métricas fazem sentido (de cliques a reputação e confiança). Investigar a comunicação estratégica é, em boa medida, investigar onde, na organização, as decisões de sentido são realmente tomadas.

### ◆ Inovar antes da crise, não durante

A crise expõe o que a rotina esconde. Organizações que respondem bem a crises não improvisam talento no calor do momento, elas colhem o que plantaram antes: protocolos claros, porta-vozes preparados, escuta ativa das redes e uma cultura que autoriza decidir rápido com informação incompleta. A inovação aqui é construir, em tempo de paz, a capacidade de agir sob pressão. As primeiras horas costumam separar uma crise contida de uma ampliada, e essa velocidade depende menos de tecnologia e mais de preparo organizacional. Posicionar o objeto na Matriz Estratégica de Comunicação e Inovação (Caderno de Trabalho) ajuda a distinguir quatro relações entre comunicação e inovação e a evitar a confusão analítica de tratá-las como uma coisa só.

#### ESTUDO DE CASO

Marcas que enfrentaram crises virais aprenderam que velocidade e transparência valem mais do que perfeição: as primeiras horas, com escuta ativa e um porta-voz preparado, costumam separar uma crise contida de uma ampliada. Organizações que trataram a comunicação de crise como competência permanente, protocolos, treinamento, governança de mensagem, inovaram de fato; as que improvisaram no calor do momento apenas reagiram.

#### EXERCÍCIO

1. No seu objeto/organização, a comunicação opera como suporte ou como função gerencial? Dê evidências.

2. Em qual quadrante da Matriz Estratégica seu caso se encaixa melhor?

PARTE V

---

# Tecnologia, dados e poder

PARTE V: TECNOLOGIA, DADOS E PODER

## 10 A 4RI e as transformações da comunicação

Quando físico, digital e biológico se fundem, e a plataforma vira infraestrutura.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Situar a 4RI na sequência histórica das revoluções industriais.
- Identificar megatendências digitais e seus efeitos sobre a comunicação.
- Compreender a plataformização como reconfiguração estrutural do campo.

### ◆ Quatro revoluções, quatro comunicações

Cada revolução industrial reescreveu a comunicação: a 1ª (vapor) acelerou a imprensa; a 2ª (eletricidade) trouxe rádio e telégrafo; a 3ª (eletrônica/digital) deu o computador e a internet; a 4ª, a 4RI de Klaus Schwab (SCHWAB, 2016), funde físico, digital e biológico, com velocidade, escopo e profundidade sem precedente histórico.



Figura 24. **Megatendências da 4RI.** Não são acessórios: redefinem como se produz, distribui e consome comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schwab (2016).

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

A diferença da 4RI não é só “mais tecnologia”: é a velocidade exponencial, o escopo (atinge todos os setores) e a profundidade (muda sistemas inteiros, não produtos isolados).

### ◆ Plataformização: o canal vira infraestrutura

O efeito mais profundo para a comunicação é a plataformização: Google, Meta, TikTok e Amazon não são apenas canais por onde a comunicação passa, tornaram-se a infraestrutura que define o que circula, para quem e sob quais regras. Quem estuda comunicação hoje estuda, em alguma medida, plataformas (ver Cap. 11).

**x3**

velocidade vs. revoluções anteriores

**4**

megatendências convergentes

**∞**

escopo: todos os setores

**⚠️ ATENÇÃO**

A 4RI não distribui seus efeitos igualmente. Há assimetrias: quem inova, quem é “inovado” e quem fica de fora. Desigualdade de infraestrutura, de competências e de capacidade de produção definem quem participa da inovação comunicacional.

**◆ Comunicação como território de disputa**

Na 4RI, desinformação, economia da atenção, vigilância e privacidade não são incidentes: são questões estruturais. A comunicação tornou-se um território disputado por plataformas, Estados, anunciantes e públicos, e pesquisar inovação aqui é também pesquisar poder.

**◆ O que cada megatendência muda na comunicação**

Falar em “tecnologia” no abstrato atrapalha a análise. Cada megatendência da 4RI incide de um modo específico sobre a comunicação, e separá-las ajuda a localizar onde está, de fato, a inovação do seu objeto.

Quadro 19. Megatendências da 4RI e seus efeitos comunicacionais.

Megatendência	Efeito sobre a comunicação	Exemplo
Inteligência artificial	Geração, curadoria e personalização automatizadas	Texto e imagem sintéticos; recomendação
Internet das Coisas	Novos pontos de contato e dados de contexto	Telas, vozes e sensores como mídia
Big data	Decisão e segmentação orientadas por dados	Personas comportamentais; social listening
Computação em nuvem	Democratização das ferramentas de produção	Edição e distribuição de qualquer lugar
Blockchain	Rastreabilidade e novas formas de confiança	Proveniência de conteúdo; microrremuneração

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schwab (2016).

**◆ A plataforma como infraestrutura, e como poder privado**

Quando uma plataforma vira infraestrutura, ela passa a exercer funções que antes eram públicas ou editoriais: define o que é visível, modera o que é dizível e arbitra o que é monetizável. Esse poder é privado, global e pouco transparente. A inovação comunicacional contemporânea acontece, em grande medida, *dentro das regras* de plataformas que os próprios comunicadores não controlam, e que podem mudar a qualquer momento, derrubando alcances e modelos de negócio inteiros.

Isso cria a chamada *dependência de plataforma*: criadores e veículos inovam sobre um chão que não é seu. Pesquisar inovação sob a 4RI exige, portanto, levar a sério a governança algorítmica, quem decide as regras, com quais critérios e com quais possibilidades de contestação.

**⚠️ ATENÇÃO**

Construir audiência apenas “em terreno alugado” (uma única plataforma) é uma fragilidade estratégica. Mudanças de algoritmo, políticas ou monetização podem evaporar anos de trabalho. A inovação madura combina presença nas plataformas com canais próprios (site, newsletter, comunidade).

**◆ Assimetrias: quem inova e quem é inovado**

A 4RI não distribui igualmente seus efeitos. Há quem projeta as tecnologias (centros globais), quem as adota e adapta (organizações e profissionais), e quem é *objeto* delas sem participar das decisões (públicos vigiados, trabalhadores precarizados de plataformas). Reconhecer essa estratificação é parte de uma análise honesta, e abre uma agenda de pesquisa sobre inovação, trabalho e justiça comunicacional que o entusiasmo tecnológico costuma encobrir.

Megatendência	Impacto	Direção	Efeito no objeto
Inteligência artificial			
Internet das coisas			
Big data			
Computação em nuvem			
Blockchain			

**Figura 25. Mapa de Impacto da 4RI**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schwab (2016).

**◆ Exponencial, não linear**

A marca distintiva da Quarta Revolução Industrial não é apenas haver mais tecnologia, e sim o ritmo em que ela avança. Mudanças exponenciais enganam a intuição humana, que é treinada para esperar progressões lineares: subestimamos o que acontece no longo prazo e superestimamos o efeito imediato. Para a comunicação, isso significa que tecnologias aparentemente marginais podem reconfigurar o campo em poucos anos, como a IA generativa fez com a produção de texto e imagem, enquanto promessas barulhentas podem nunca sair do laboratório. Pesquisar a 4RI exige, portanto, uma disciplina dupla: levar a sério o que cresce silenciosamente e desconfiar do que chega com excesso de alarde.

## ◆ A IA generativa como onda

A chegada das ferramentas de IA generativa ao grande público é um exemplo vivo de onda de inovação na 4RI: em poucos meses, a produção de texto, imagem e áudio deixou de ser tarefa exclusivamente humana e passou a ser assistida por máquinas, da apuração à edição. O efeito não é substituir um meio por outro, mas infiltrar-se em todos eles, o que torna a análise mais difícil e mais urgente. Pesquisar essa onda exige distinguir o que mudou de fato no trabalho comunicacional do que é apenas expectativa inflada.

### ESTUDO DE CASO

Redações ao redor do mundo passaram a adotar políticas internas de IA, o que pode ser automatizado, o que exige revisão humana, o que deve ser declarado ao público, justamente porque a tecnologia avançou mais rápido do que as normas. Essa governança, construída sob incerteza, é em si uma inovação organizacional.

### ✍ EXERCÍCIO

1. Quais megatendências da 4RI afetam seu objeto? Classifique o impacto (alto/médio/baixo) e a direção (oportunidade/ameaça).

2. Seu objeto depende de alguma plataforma como infraestrutura? Quais regras dela moldam o que é possível comunicar?

## PARTE V: TECNOLOGIA, DADOS E PODER

## 11 Algoritmos, dados e a economia da atenção

Sistemas de recomendação como decisões editoriais, e a atenção como recurso escasso.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Entender algoritmos como mediadores e “editores” automatizados.
- Compreender a economia da atenção e o marketing
- Reconhecer potências e riscos éticos do big data na comunicação.

### ◆ Algoritmos são editoriais

Sistemas de recomendação, moderação e personalização tomam, a cada segundo, decisões que antes eram editoriais: o que aparece, para quem, em que ordem. Quando o feed decide o que você vê, ele exerce um poder de pauta, só que opaco e automatizado. Estudar inovação em distribuição hoje é estudar algoritmos.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Recomendar é editar. Toda vez que um algoritmo ordena conteúdos, ele faz uma escolha editorial, com critérios que raramente são públicos. A “neutralidade” algorítmica é um mito útil para quem a opera.

### ◆ A economia da atenção

Se a informação é abundante, o que é escasso é a atenção. As plataformas competem por esse recurso finito, e muitas inovações de design (scroll infinito, autoplay, notificações) existem para capturá-la. O volume de conteúdo cresce exponencialmente; a atenção humana, não.

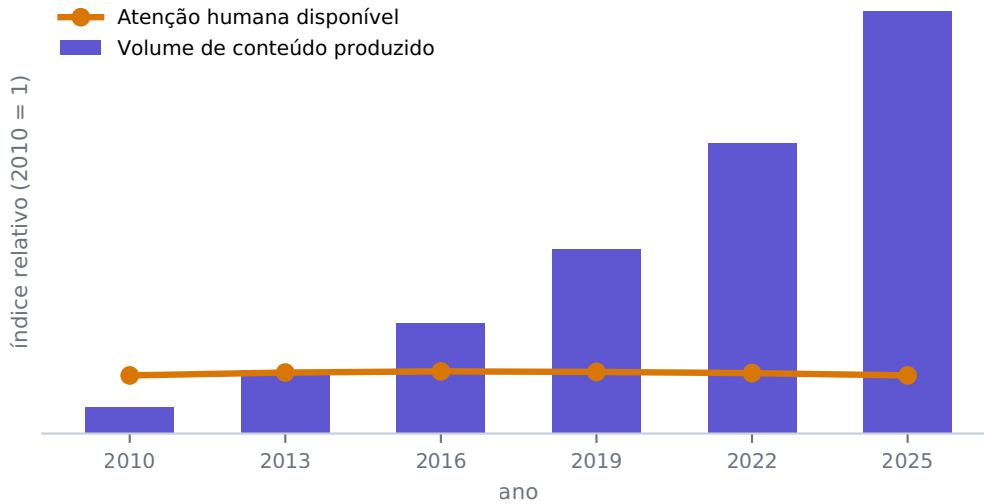


Figura 26. **A economia da atenção.** O conteúdo produzido dispara; a atenção disponível é praticamente constante, daí a competição feroz por cada segundo.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no conceito de economia da atenção.

### ◆ Publicidade programática e data-driven

A compra de mídia virou algoritmo: a publicidade programática negocia, em leilões de milissegundos, quem vê qual anúncio. Isso reorganizou a relação agência–marca–veículo–consumidor e fez dos dados comportamentais o ativo central da comunicação de mercado.

Quadro 20. Big data na comunicação: potências e riscos.

Recurso de dados	Potência	Risco ético
Social listening	Escutar audiências em tempo real	Vigilância, consentimento frágil
Análise de sentimento	Medir reação a campanhas	Reduzir pessoas a métricas
Personas comportamentais	Segmentar com precisão	Discriminação, bolhas, manipulação
Recomendação	Distribuir o que “engaja”	Radicalização, desinformação viral

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Couldry e Hepp (2017).

#### ⚠️ ATENÇÃO

Opacidade e poder algorítmico: é difícil pesquisar, regular e comunicar sobre sistemas que “não se explicam”. A caixa-preta algorítmica é um dos maiores desafios metodológicos e éticos do campo.

#### 📁 QUANDO O ALGORITMO DEFINE O FORMATO

SEO, newsletters, podcasts e *short-form video* são inovações de distribuição cujo sucesso depende de como o algoritmo decide o que circula. Mudou o algoritmo, muda o formato vencedor, um terreno instável para criadores e veículos.

## ◆ Como um algoritmo de recomendação “decide”

Não há um editor humano escolhendo cada item do feed, mas há critérios. Sistemas de recomendação combinam sinais, tempo de visualização, cliques, compartilhamentos, semelhança com o que você já consumiu, comportamento de usuários parecidos, e otimizam uma função-objetivo, quase sempre alguma forma de engajamento. O resultado é um ciclo de retroalimentação: o que engaja é mostrado a mais gente, que engaja mais, que faz o sistema mostrar ainda mais. A “neutralidade” é impossível: otimizar para engajamento é uma escolha editorial com consequências.

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

O critério oculto importa mais que o conteúdo: um sistema que otimiza tempo de tela produz um ecossistema diferente de um que otimiza qualidade ou diversidade. Perguntar “para que esse algoritmo está otimizando?” é a pergunta editorial do século.

## ◆ O loop de engajamento e seus efeitos

Quando o engajamento vira a métrica suprema, emergem efeitos colaterais bem documentados: bolhas e câmaras de eco (cada um vê mais do que já concorda), a economia da indignação (conteúdo que provoca raiva engaja mais e por isso circula mais) e a amplificação de desinformação, que costuma ser mais “engajante” que a correção. Esses efeitos não são bugs: são subprodutos previsíveis de otimizar para atenção. Para a comunicação, isso redefine o que significa “ter alcance”, e levanta questões éticas que nenhum profissional sério pode ignorar.

### 📁 QUANDO OTIMIZAR ENGAJAMENTO TEM CUSTO SOCIAL

Em diferentes países, sistemas de recomendação de vídeo foram associados à formação de trajetórias de radicalização: ao perseguir o engajamento, encadeavam conteúdos cada vez mais extremos. O ponto não é demonizar a tecnologia, mas reconhecer que a métrica escolhida tem efeitos sociais, e que estudá-los é tarefa central da pesquisa em comunicação.

## ◆ Como funciona a publicidade programática

Vale abrir a caixa da compra de mídia automatizada, porque ela reorganizou toda a economia da comunicação. Na publicidade programática, quando você abre uma página, dispara-se em milissegundos um *leilão em tempo real* (RTB): anunciantes disputam aquele espaço para aquele perfil específico. Plataformas do lado da demanda (DSP) representam anunciantes; do lado da oferta (SSP) representam veículos; e plataformas de dados (DMP) fornecem os perfis. O resultado é que o anúncio deixou de ser comprado “num veículo” para ser comprado “numa pessoa”, onde quer que ela esteja.

Essa lógica deslocou poder e receita dos veículos para as plataformas de intermediação e tornou os dados de comportamento o ativo central. Para a pesquisa em comunicação, ela levanta questões de privacidade, transparência e concentração de mercado, e ajuda a explicar a crise de receita do jornalismo profissional.

**♂ CHAVE DE CONHECIMENTO**

A virada da programática em uma frase: deixou-se de comprar contexto (o veículo e seu público) para comprar indivíduos (perfis rastreados). Quem controla os dados controla o leilão.

**◆ Pesquisar a caixa-preta**

Se o algoritmo não se explica, como estudá-lo? O campo desenvolveu métodos de auditoria algorítmica: contas-teste controladas (*sock puppets*) que comparam o que diferentes perfis recebem; coleta via APIs (cada vez mais restritas); *data donation*, em que usuários doam seus próprios dados; e engenharia reversa de padrões. Cada método tem limites éticos e técnicos, e a própria dificuldade de pesquisar plataformas é, hoje, um problema político de acesso a dados.

Quadro 21. Métodos para pesquisar sistemas algorítmicos opacos.

Método	Como funciona	Limite
Contas-teste	Perfis controlados comparam recomendações	Escala pequena; pode violar termos
APIs	Coleta estruturada autorizada	Restrição crescente das plataformas
Data donation	Usuários doam seus dados	Amostra autosselecionada
Engenharia reversa	Inferir regras a partir de saídas	Aproximação, não certeza

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura de auditoria algorítmica.

**Auditar presença e dados**

- Canais e plataformas
- Dados coletados e usados
- Algoritmos que mediam
- Riscos éticos
- Oportunidades

**Figura 27. Audit de Presença Digital e Dados**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Couldry e Hepp (2017).

## ◆ Auditar dados e algoritmos no seu objeto

Transformar essa discussão em diagnóstico exige olhar para o caso concreto: onde o seu objeto está presente, que dados são coletados, que algoritmos mediam a relação com os públicos e quais riscos éticos surgem. O Audit de Presença Digital e Dados (Caderno de Trabalho) organiza esse levantamento e ajuda a transformar a crítica geral às plataformas em perguntas verificáveis sobre o seu próprio campo de pesquisa ou de atuação.

### EXERCÍCIO

1. No seu objeto, há um algoritmo tomando decisões editoriais? Qual e com quais efeitos?

2. Liste um risco ético de dados presente no seu caso e uma forma de mitigá-lo.

## PARTE V: TECNOLOGIA, DADOS E PODER

## 12 A crítica da inovação: poder, Sul Global e teorias

Quem tem o poder de nomear o “novo”? Ferramentas críticas para não comprar o discurso da inovação.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Questionar o uso acrítico do conceito de inovação.
- Aplicar perspectivas críticas (ANT, mediatização, Bourdieu) à comunicação.
- Compreender poder, legitimação e colonialidade nos processos de inovação.

### ◆ Quem nomeia o “novo”?

Inovação não é um fato neutro: é uma nomeação. Alguém, com poder e interesse, decide o que conta como inovador e o que vira “velho”. Organizações se autoproclamam inovadoras sem evidência; o discurso substitui a transformação. A pergunta crítica fundamental é: *inovador para quem, contra o quê e com quais efeitos de poder?*

#### ⚠ ATENÇÃO

Cuidado com a autorreferência: relatórios institucionais que se dizem inovadores não são evidência de inovação. Na pesquisa, separe o *discurso* de inovação da *inovação documentada*.

### ◆ Perspectiva decolonial e o Sul Global

O imaginário hegemônico localiza a inovação no Vale do Silício, o *tech solutionism*. Isso invisibiliza a inovação frugal e social do Sul Global: rádios comunitárias, coletivos e comunicação popular que inovam com poucos recursos e alto impacto.

#### 📁 INOVAÇÃO PERIFÉRICA BRASILEIRA

Ponte Jornalismo, Agência de Notícias das Favelas e Mídia Ninja reinventaram financiamento, autoria e cobertura, e raramente aparecem nos estudos de “inovação”. O que os torna inovadores? E por que ficam de fora do mapa?

### ◆ Três lentes teóricas

A pesquisa crítica em inovação se apoia em três tradições potentes:

Quadro 22. Três lentes críticas sobre inovação em comunicação.

Lente	Ideia-chave	Implicação para inovação
Teoria ator-rede (Latour, Callon)	Inovação é tradução: mobilizar aliados humanos e não-humanos	Siga os atores; não assumo o que é inovação a priori
Midiatização (Hjarvard; Couldry & Hepp)	Instituições adotam a lógica da mídia	A inovação midiática reestrutura toda a vida social
Campos (Bourdieu)	Inovação como acúmulo de capital simbólico	O que pode ser inovador depende do estado do campo

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Latour (2012), Hjarvard (2014) e Bourdieu (1989).

☆ DESTAQUE

Na ANT, toda inovação consolidada vira uma caixa-preta: quando a prática inovadora vira rotina, esquecemos as disputas que a constituíram. Reabrir a caixa-preta é uma estratégia de pesquisa poderosa.

◆ O solucionismo tecnológico

Evgeny Morozov (MOROZOV, 2013) nomeou uma das doenças do discurso contemporâneo da inovação: o solucionismo tecnológico, a tendência de redefinir problemas sociais complexos como se fossem bugs à espera de um aplicativo. Na comunicação, o solucionismo aparece quando se imagina que mais tecnologia resolve desinformação, polarização ou desigualdade de acesso, ignorando que esses problemas são também políticos, econômicos e culturais. A crítica não é tecnofóbica: é um chamado a não confundir a ferramenta com a solução, e a perguntar que problema, afinal, a inovação se propõe a resolver, e para quem.

⚠ ATENÇÃO

Sinal de solucionismo: quando a “solução” inovadora chega antes da pergunta sobre a natureza do problema. Desconfie de respostas tecnológicas para problemas que são, na raiz, sociais e políticos.

◆ Inovação responsável

Como contraponto construtivo, ganhou força a ideia de inovação responsável (RRI), que propõe quatro compromissos: *antecipação* (pensar consequências antes), *reflexividade* (examinar os próprios pressupostos e interesses), *inclusão* (trazer afetados para a conversa) e *responsividade* (ajustar o rumo conforme se aprende). Aplicada à comunicação, a inovação responsável pergunta não só “isso é novo e eficiente?”, mas “isso é justo, transparente e sustentável para os públicos envolvidos?”. É a ponte entre inovar e inovar bem.

### 📁 O PRÉ-MORTEM ÉTICO

Antes de lançar um sistema de recomendação ou uma ferramenta de IA editorial, equipes que adotam inovação responsável fazem um exercício simples e poderoso: imaginar como aquilo poderia dar errado e quem seria prejudicado. Esse “pré-mortem” ético evita boa parte dos danos que depois viram crise, e pauta de pesquisa.

### ◆ O Mapa Conceitual Crítico

Para operacionalizar a crítica, use cinco perguntas (ferramenta no Cap. 7): (1) quem nomeia a inovação? (2) o quê é nomeado como inovador? (3) contra o quê (o que vira “velho”)? (4) para quem é inovador (e para quem não)? (5) com quais efeitos de poder?

### ◆ Seguir os atores: a tradução na ANT

Na teoria ator-rede, uma inovação não “acontece”, ela é traduzida em existência. Tradução é o processo pelo qual um projeto mobiliza aliados (humanos e não-humanos), inscreve seus interesses em artefatos e estabiliza uma rede. Um aplicativo de notícias só “inova” se conseguir alinhar jornalistas, anunciantes, algoritmos, baterias de celular, hábitos de leitura e modelos de assinatura. Falha em qualquer ponto da rede, e a inovação não se sustenta. A pergunta metodológica da ANT é desconcertantemente simples: *quem e o que precisou ser convencido, recrutado ou silenciado para que isso virasse inovação?*

### ☆ DESTAQUE

Quando uma inovação se consolida, ela vira caixa-preta: usamos sem pensar nas disputas que a constituíram. “Dar like”, “furar o feed”, “viralizar” já foram inovações controversas, hoje parecem naturais. Reabrir a caixa-preta (mostrar que poderia ter sido diferente) é uma das operações críticas mais potentes da pesquisa.

### ◆ Mdiatização profunda

A tese da midiatização (HJARVARD, 2014) afirma que instituições sociais, religião, política, educação, passam a operar segundo a *lógica da mídia*. Couldry e Hepp radicalizam (COULDRY; HEPP, 2017): vivemos uma midiatização profunda, em que infraestruturas digitais e dados não apenas intermedeiam, mas *constituem* as condições de toda comunicação social. Sob essa lente, a inovação midiática deixa de ser um setor e vira motor de transformações em todos os campos.

Bourdieu (BOURDIEU, 1989) acrescenta a dimensão do poder simbólico: inovar é também uma estratégia de acumulação de capital num campo (jornalístico, publicitário, acadêmico). O que pode ser reconhecido como inovador depende do *estado do campo*, das posições, hierarquias e disputas vigentes. Por isso a mesma prática é “ousadia” num contexto e “amadorismo” em outro.

### 📁 QUANDO A REDE, NÃO A TECNOLOGIA, É A INOVAÇÃO

Coletivos como a Mídia Ninja inovaram não por uma tecnologia inédita (transmissão por celular já existia), mas por reconfigurar a rede: novos atores (ativistas-repórteres), nova legitimidade (a cobertura “de dentro” do protesto) e novo capital simbólico. É ANT, midiatização e Bourdieu agindo juntos num só caso.

### Cinco perguntas críticas

- 1. Quem nomeia a inovação?
- 2. O que é nomeado como inovador?
- 3. Contra o quê (o que vira velho)?
- 4. Para quem é inovador?
- 5. Com quais efeitos de poder?

Figura 28. Mapa Conceitual Crítico

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Latour (2012), Hjarvard (2014) e Bourdieu (1989).

### ◆ A inovação também distribui perdas

Todo discurso de inovação tende a contar a história pelos ganhos: mais eficiência, mais alcance, mais participação. Uma análise crítica acrescenta a pergunta incômoda sobre quem perde, quem é deslocado e quem fica de fora. A automação de redações libera tempo, mas precariza funções; a plataformização amplia vozes, mas concentra o poder de decidir o que circula; a personalização algorítmica entrega relevância, mas fragmenta o público comum. Reconhecer que a inovação redistribui perdas e ganhos, e não apenas adiciona benefícios, não é pessimismo: é a condição para estudá-la sem ingenuidade e para propor caminhos mais justos.

### ◆ Cinco perguntas para não confundir discurso com transformação

O risco recorrente da pesquisa é tomar a autopromoção como evidência: a organização se diz inovadora, e o estudo repete. O Mapa Conceitual Crítico (Caderno de Trabalho) oferece um antídoto em cinco perguntas, quem nomeia a inovação, o que é nomeado como inovador, contra o que (o que vira "velho"), para quem é inovador e com quais efeitos de poder. Aplicá-las ao seu objeto desloca o foco do anúncio para a prática documentada e revela as disputas que costumam ficar invisíveis sob a palavra "inovação". É um exercício de desnaturalização: mostrar que o que hoje parece óbvio foi, um dia, uma escolha entre alternativas, feita por alguém, em favor de alguns.

**ESTUDO DE CASO**

A pandemia mostrou os limites do solucionismo: aplicativos de checagem e rótulos automáticos ajudaram, mas não contiveram sozinhos a desinformação, que é também um problema político, econômico e cultural. Tratar a desinformação como um bug à espera de um app, e não como um fenômeno social complexo, levou a respostas tecnológicas que frustraram expectativas. A crítica não é tecnofóbica: é um chamado a perguntar que problema, afinal, a inovação se propõe a resolver, e para quem.

** EXERCÍCIO**

1. Aplique as cinco perguntas do Mapa Crítico ao seu objeto.

2. Qual das três lentes (ANT, mediação, Bourdieu) ilumina melhor o seu caso? Justifique.

PARTE VI

---

# Fronteiras e públicos

PARTE VI: FRONTEIRAS E PÚBLICOS

## 13 IA e os limites da comunicação

Quem fala quando a máquina gera? Autoria, deepfake e ética na comunicação mediada por IA.

**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

- Discutir autoria e responsabilidade na comunicação gerada por IA.
- Compreender a desinformação aumentada ( , ).
- Refletir sobre ética algorítmica e sobre “humanizar” a IA.

### ◆ IA generativa e autoria

Quando uma máquina gera texto, imagem ou voz, uma pergunta antiga reaparece com força: quem fala? Autoria, responsabilidade e crédito se tornam problemas práticos para jornalismo, publicidade e relações públicas. A IA não eliminou o sujeito comunicante, redistribuiu sua agência entre humano e máquina.

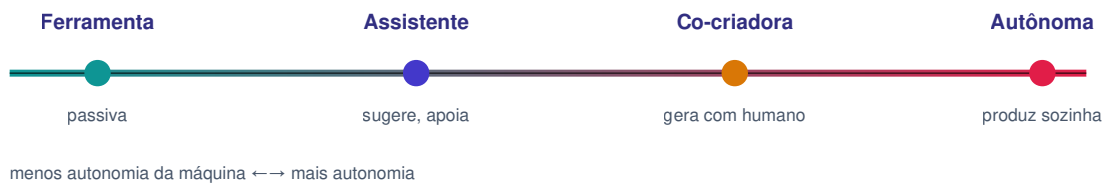


Figura 29. O contínuo automação–augmentation. Da IA como ferramenta passiva à IA produtora autônoma, onde está o seu objeto?

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no referencial teórico do livro.

**♂ CHAVE DE CONHECIMENTO**

O debate produtivo não é “IA sim ou não”, mas onde no contínuo ela atua e quem responde pelo resultado. Mapear o nível de automação é o primeiro passo de qualquer análise séria.

### ◆ Desinformação aumentada

Deepfakes e *synthetic media* elevam a desinformação a outro patamar: a inovação tecnológica é usada como arma contra a credibilidade. A crise não é só de “fake news”, é de verificabilidade, quando ver e ouvir deixam de ser prova.

**⚠ ATENÇÃO**

Tratar *deepfake* apenas como “problema técnico” é um erro. É um problema comunicacional e institucional: envolve confiança, alfabetização midiática, plataformas e regulação.

### ◆ Mediação por IA e simulação de presença

Chatbots e assistentes virtuais mediam cada vez mais a relação com públicos. A questão de pesquisa: até onde a simulação de presença humana melhora a experiência, e onde ela engana, frustra ou substitui indevidamente o cuidado humano?

### ◆ Ética algorítmica e “humanizar” a IA

Vieses em moderação, discriminação em publicidade direcionada e responsabilidade profissional em ambientes automatizados são questões centrais. O debate sobre “civilizing AI” e “humanizing AI” propõe alinhar sistemas a valores éticos e socioculturais, e atribui ao comunicador um papel ativo nesse alinhamento.

Quadro 23. Frentes de ética algorítmica na comunicação.

Frente ética	Pergunta-chave
Vieses	Quem é sub/sobre-representado pelo sistema?
Transparência	O público sabe que fala com/consome IA?
Responsabilidade	Quem responde por um erro da máquina?
Autonomia humana	A IA amplia ou substitui o julgamento humano?

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura de ética em inteligência artificial.

### ◆ Autoria distribuída e responsabilidade

A IA generativa não eliminou o autor, ela distribuiu a autoria entre quem escreve o prompt, quem treinou o modelo, quem revisa e o próprio sistema. Isso embaralha três coisas que o campo costumava manter juntas: *autoria* (quem cria), *responsabilidade* (quem responde) e *crédito* (quem assina). Para o jornalismo e a comunicação institucional, a resposta madura tem sido a transparência: declarar quando e como a IA foi usada, e manter um humano responsável por cada publicação. Automatizar a produção não pode significar automatizar a responsabilidade.

#### ⚠ ATENÇÃO

Cuidado com a *terceirização moral*: dizer “foi a IA que escreveu” não transfere a responsabilidade. Quem publica responde pelo que publica, independentemente de quanto da peça foi gerada por máquina.

### ◆ O trabalho comunicacional na era da IA

Para além da autoria de peças, a IA reorganiza o trabalho da comunicação. Tarefas rotineiras, transcrição, decupagem, primeiras versões, legendagem, resumos, passam a ser assistidas ou automatizadas, liberando (na melhor hipótese) tempo para o que máquinas não fazem bem: apuração presencial, julgamento ético, construção de relações, criatividade combinatória e responsabilidade editorial. O risco, porém, é real: precarização, deslocamento de funções e a tentação de trocar qualidade por volume. A pergunta de pesquisa e de gestão é a mesma: a IA está *ampliando* o trabalho humano ou apenas *barateando-o*?

☆ DESTAQUE

Há competências comunicacionais que resistem bem à automação porque dependem de presença e julgamento: empatia, contextualização ética, criatividade que combina o inesperado e a responsabilidade por aquilo que se publica. Investir nelas é estratégia de carreira e de pesquisa.

◆ A crise da verificabilidade

Deepfakes e mídia sintética produzem um efeito duplo e perverso. O primeiro é o óbvio: conteúdo falso convincente. O segundo, mais sutil, é o “*dividendo do mentiroso*”, quando tudo pode ser falso, qualquer registro verdadeiro também pode ser negado como falso. A inovação tecnológica corrói a própria noção de prova. As respostas em desenvolvimento combinam tecnologia (marcas d’água, proveniência criptográfica de conteúdo), instituição (padrões, regulação) e cultura (letramento midiático). Nenhuma sozinha basta.

Quadro 24. Respostas à crise de verificabilidade, complementares e insuficientes isoladamente.

Resposta	Frente	Límite
Marca d’água / proveniência	Tecnológica	Pode ser removida ou ignorada
Regulação	Institucional	Ritmo legislativo é lento
Letramento midiático	Cultural / educacional	Efeito difuso e de longo prazo
Checagem e curadoria	Profissional	Escala limitada diante do volume

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura sobre desinformação e mídia sintética.

◆ Governança e letramento de IA

A regulação tenta acompanhar: a União Europeia aprovou o AI Act, com uma abordagem baseada em risco, e o Brasil discute o PL 2338/2023. Para além da lei, organizações de comunicação passam a adotar políticas internas de IA, o que é permitido, o que exige revisão, o que deve ser declarado. O comunicador deixa de ser usuário passivo da IA para se tornar agente de sua governança: é quem traduz princípios éticos abstratos em práticas concretas de redação e de relacionamento com o público.

📁 HUMANIZAR A IA, NÃO ANTROPOMORFIZÁ-LA

O debate sobre “*humanizar*” a IA não significa fingir que a máquina é humana, significa o contrário: garantir que valores humanos (verdade, dignidade, responsabilidade) governem o sistema. Na comunicação, isso se traduz em desenhar usos de IA que ampliem o julgamento humano em vez de substituí-lo.

Caso	Tipo de IA	Nível de automação	Risco ético
Caso 1			
Caso 2			
Caso 3			
Caso 4			

**Figura 30. AI Use Case Mapping**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no referencial teórico do livro.

◆ **Onde, no contínuo, a IA atua**

O debate produtivo sobre inteligência artificial na comunicação não é "usar ou não usar", e sim onde, em um contínuo de autonomia, a máquina atua e quem responde pelo resultado. Esse contínuo vai da IA como ferramenta passiva (corretor, transcritor) à IA assistente (que sugere), à IA cocriadora (que produz rascunhos com o humano) e à IA produtora autônoma (que publica sem revisão). Cada degrau redistribui a agência entre humano e máquina e exige arranjos diferentes de responsabilidade. Mapear esse nível para cada uso concreto é o primeiro passo de qualquer análise séria, e é o que faz o AI Use Case Mapping (Caderno de Trabalho), cruzando processo, tipo de IA, nível de automação e risco ético.

◆ **Automatizar a produção não é automatizar a responsabilidade**

A IA generativa não eliminou o autor, distribuiu a autoria entre quem escreve o comando, quem treinou o modelo, quem revisa e o próprio sistema. Isso embaralha três coisas que o campo costumava manter juntas: autoria (quem cria), responsabilidade (quem responde) e crédito (quem assina). A resposta madura que jornalismo e comunicação institucional vêm adotando é a transparência: declarar quando e como a IA foi usada e manter um humano responsável por cada publicação. Dizer "foi a IA que escreveu" não transfere a responsabilidade; quem publica responde pelo que publica.

**ESTUDO DE CASO**

Em diferentes países, vídeos manipulados por IA, deepfakes de políticos e autoridades, circularam em períodos eleitorais, elevando a desinformação a outro patamar. O dano não é apenas o conteúdo falso convincente: é o dividendo do mentiroso, quando tudo pode ser falso, qualquer registro verdadeiro também pode ser negado. A resposta combina tecnologia, regulação e letramento, e nenhuma isolada basta.

 **EXERCÍCIO**

**1.** Posicione o uso de IA no seu objeto no contínuo (ferramenta → autônoma).

**2.** Escolha uma frente ética da Quadro 23 e descreva como ela se manifesta no seu caso.

## PARTE VI: FRONTEIRAS E PÚBLICOS

## 14 Inovações contemporâneas e fronteiras de pesquisa

XR, áudio, co-criação, UX e comunicação de risco, e a agenda do que ainda não sabemos.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Mapear inovações de linguagem, formato e relação com públicos.
- Reconhecer UX e comunicação de risco como campos de inovação.
- Construir uma agenda de pesquisa a partir das lacunas do campo.

### ◆ Novas linguagens e formatos

As fronteiras da forma incluem narrativas imersivas (XR, metaverso), áudio espacial e podcasting, conteúdo interativo e documentário de dados. O cuidado crítico: separar o que é *realmente novo* do que é promessa de marketing, o metaverso é um bom exercício de ceticismo informado.

#### ☆ DESTAQUE

Inovação de formato exige inovação de método de análise: estudar áudio espacial, XR ou conteúdo interativo pede ferramentas que a análise textual clássica não oferece. Forma nova, método novo.

### ◆ Novas relações com públicos

A audiência virou coprodutora: co-criação, comunidades de marca, fandom e jornalismo participativo deslocam a fronteira entre quem produz e quem consome. A inovação aqui é relacional, não apenas tecnológica.

### ◆ UX como inovação comunicacional

O design de experiência (UX) é um campo emergente de inovação em comunicação: arquitetura de informação, design de interação, acessibilidade e inclusão digital determinam se a mensagem chega, e a quem. Comunicar é, cada vez mais, projetar experiências.

### ◆ Comunicação de saúde, ciência e risco

A pandemia foi um laboratório dramático de inovação na comunicação de risco: combate à infodemia, comunicação de vacinas e o papel das plataformas na saúde pública. É uma fronteira de enorme relevância social e científica.

### 📁 LIÇÕES DA PANDEMIA

A infodemia mostrou que comunicar ciência bem é questão de vida ou morte, e que inovar na comunicação de risco (formatos, parcerias, checagem) é uma agenda urgente de pesquisa e de prática.

### ◆ A agenda: o que ainda não sabemos

Encerramos olhando para frente. Há inovação comunicacional acontecendo sem teoria adequada para explicá-la, e é exatamente aí que mora a oportunidade de pesquisa. Mapear essas lacunas é situar a sua contribuição no campo.

### ◆ O ciclo de expectativas (e como não se enganar)

Toda inovação comunicacional percorre uma montanha-russa de expectativas. O *ciclo de hype* descreve esse percurso: um gatilho tecnológico dispara um pico de expectativas infladas, seguido por um vale de desilusão quando as promessas não se cumprem, até que, se a tecnologia for útil, uma rampa de amadurecimento leva a um platô de produtividade real. O metaverso de 2021–2022 percorreu o pico e o vale em tempo recorde; a IA generativa vive seu próprio ciclo. Para a pesquisa, conhecer esse padrão é uma vacina contra dois erros: o deslumbramento no pico e o cinismo no vale.

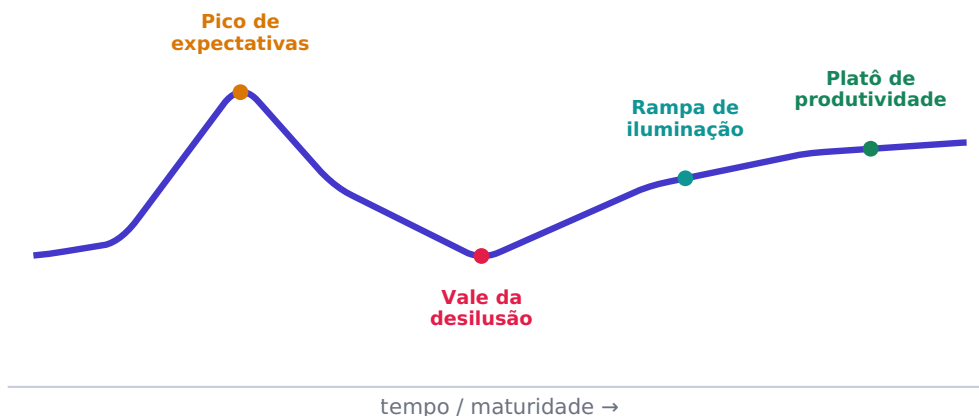


Figura 31. **O ciclo de expectativas.** Pesquisar no pico superestima; pesquisar no vale subestima. O valor real aparece no platô, e exige tempo para ser avaliado.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no ciclo de expectativas (Gartner).

### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Ao analisar uma inovação “quente”, pergunte em que ponto do ciclo ela está. Conclusões tiradas no pico envelhecem mal; as tiradas no vale podem descartar algo que ainda vai amadurecer. O tempo é variável metodológica.

## ◆ Da audiência ao público que faz

A fronteira mais transformadora talvez não seja tecnológica, e sim relacional. A audiência deixou de ser destinatária para se tornar *coautora*: comunidades de marca, fandoms que produzem e ressignificam conteúdo, jornalismo participativo, financiamento coletivo de pautas. A “cultura da conexão” descreve como o conteúdo se espalha quando as pessoas o tornam seu, circulando, remixando, comentando. Inovar, aqui, é desenhar comunicação que convida à participação em vez de apenas transmitir.

## ◆ UX, acessibilidade e inclusão

Se a mensagem não é compreendida e acessada, não houve comunicação. Por isso o design de experiência (UX) emerge como campo de inovação comunicacional: arquitetura de informação, design de interação, legibilidade, tempo de carregamento e, crucial, acessibilidade (legendas, audiodescrição, contraste, leitura por voz). Inclusão digital não é um “extra” ético: é condição de alcance. Comunicar, cada vez mais, é projetar experiências utilizáveis por todos.

## ◆ Comunicação de risco e infodemia

A pandemia foi o maior laboratório recente de comunicação de risco. Ela mostrou que, numa infodemia (excesso de informação, muita dela falsa), comunicar ciência com clareza, empatia e velocidade é questão de saúde pública. Surgiram inovações: parcerias entre veículos e instituições científicas, checagem em escala, formatos didáticos para explicar incerteza. A comunicação de risco, de saúde e de ciência é hoje uma das fronteiras mais relevantes, social e cientificamente, da inovação comunicacional.

### 📁 COMUNICAR A INCERTEZA

Explicar incerteza sem gerar pânico nem negacionismo é uma das tarefas comunicacionais mais difíceis, e inovar nela (em formato, linguagem e confiança) salva vidas. A pandemia transformou a comunicação de risco de nicho técnico em agenda central.

## ◆ Ler sinais fracos antes que virem tendência

Quem pesquisa fronteiras precisa olhar para o que ainda não tem nome. Sinais fracos são indícios iniciais de mudança, uma prática que aparece em um nicho, uma tecnologia que muda de preço, um comportamento que se repete em comunidades distantes, que podem (ou não) se tornar tendência. O risco é duplo: confundir ruído com sinal e correr atrás de toda novidade, ou ignorar o sinal e ser surpreendido. A disciplina está em coletar sinais de fontes independentes, observar o que se repete e conectar pontos em trajetórias possíveis. O Mapa de Sinais (Caderno de Trabalho) organiza esse rastreamento; e o exercício de futuros, com cenários alternativos em vez de previsões únicas, testa se a sua estratégia sobrevive a mundos diferentes.

## ◆ O ciclo de expectativas como vacina

Toda inovação percorre uma montanha-russa de expectativas: um gatilho dispara um pico de promessas infladas, seguido por um vale de desilusão quando elas não se cumprem, até que, se a tecnologia for útil, uma rampa de amadurecimento leva a um patamar de produtividade real. Conhecer esse padrão é uma vacina contra dois erros simétricos da pesquisa: o deslumbramento no

pico, que superestima, e o cinismo no vale, que descarta cedo demais algo que ainda vai amadurecer. Ao analisar uma inovação "quente", pergunte em que ponto do ciclo ela está, porque conclusões tiradas no pico envelhecem mal. O tempo, aqui, é uma variável metodológica.

### ◆ Inclusão não é um extra

As fronteiras da forma, narrativas imersivas, áudio espacial, conteúdo interativo, só se realizam como comunicação se forem compreendidas e acessadas. Por isso o design de experiência emerge como campo de inovação comunicacional: arquitetura de informação, legibilidade, tempo de carregamento e, sobretudo, acessibilidade, legendas, audiodescrição, contraste, leitura por voz. Inclusão digital não é um adendo ético ao final do projeto; é condição de alcance. Comunicar, cada vez mais, é projetar experiências utilizáveis por todos, e estudar isso exige métodos que a análise textual clássica não oferece.

#### ESTUDO DE CASO

A pandemia foi o maior laboratório recente de comunicação de risco. Diante da infodemia, excesso de informação, muita dela falsa, surgiram inovações: parcerias entre veículos e instituições científicas, checagem em escala e formatos didáticos para explicar incerteza. Comunicar ciência com clareza, empatia e velocidade mostrou-se questão de saúde pública.

#### ✍ EXERCÍCIO

1. Posicione seu objeto no mapa das inovações contemporâneas: linguagem, relação com públicos, UX ou comunicação de risco?

2. Formule, em uma frase, a lacuna que sua pesquisa pretende preencher.

## PARTE VI: FRONTEIRAS E PÚBLICOS

**15** Comunicação pública e inovação

O Estado que comunica: do anúncio oficial ao serviço de cidadania.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Distinguir comunicação pública de propaganda governamental.
- Reconhecer governo digital, dados abertos e transparência como inovações.
- Identificar lacunas e riscos da inovação na comunicação pública.

Entre todos os territórios da comunicação, a esfera pública é talvez o mais subestimado pelos estudos de inovação, e um dos mais férteis. Comunicação pública não é o mesmo que propaganda de governo: é a comunicação a serviço do direito à informação e da cidadania, que trata o público como cidadão, não como consumidor de gestão. É justamente nessa virada de concepção que mora a inovação mais profunda.

## ◆ Do anúncio oficial ao serviço público de informação

O modelo tradicional era unidirecional: o Estado anunciava feitos. A inovação está na passagem para uma comunicação dialógica e útil, que escuta, presta contas e resolve. Quando um serviço público passa a se comunicar pensando na jornada do cidadão (linguagem clara, canais acessíveis, resposta efetiva), há inovação de processo e de paradigma ao mesmo tempo.

## ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

A pergunta-chave da comunicação pública inovadora não é “como divulgamos o que fizemos?”, mas “como ajudamos o cidadão a exercer um direito ou resolver um problema?”. A mudança de pergunta muda tudo.

## ◆ Governo digital, dados abertos e transparência

Três frentes concentram a inovação contemporânea na comunicação pública. O governo digital transforma serviços em experiências acessíveis (portais unificados, identidade digital, atendimento por aplicativo), comunicação como design de serviço. Os dados abertos tornam a informação pública reutilizável por jornalistas, pesquisadores e sociedade civil, criando inovação *por terceiros*. E a transparência ativa, divulgar antes de ser perguntado, inverte a lógica do segredo administrativo.

Quadro 25. Frentes de inovação na comunicação pública.

Frete	Inovação que carrega	Exemplo
Governo digital	Serviço como experiência comunicacional	Portais unificados, apps de serviço
Dados abertos	Informação reutilizável por terceiros	Bases públicas para jornalismo de dados
Transparência ativa	Prestar contas por antecipação	Painéis públicos, leis de acesso
Comunicação de políticas	Explicar para incluir	Campanhas de saúde, direitos sociais

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura de comunicação pública.

#### TRANSPARÊNCIA COMO INFRAESTRUTURA CIDADÃ

Painéis públicos de dados (orçamento, saúde, segurança) e leis de acesso à informação transformaram a relação entre Estado e sociedade: o cidadão deixa de depender do anúncio oficial e passa a poder consultar e fiscalizar. É inovação de processo com efeito democrático direto, e um prato cheio para a pesquisa em comunicação.

### ◆ Jornalismo cívico e comunicação de políticas

A inovação na esfera pública também acontece fora do Estado: o jornalismo cívico e a comunicação de causas reconfiguram a relação entre informação e participação. Comunicar uma política pública de forma que as pessoas a compreendam e acessem é, em si, uma inovação, especialmente quando alcança populações historicamente excluídas do circuito informacional.

#### ATENÇÃO

A mesma infraestrutura que inova pode ser capturada: comunicação pública vira propaganda quando troca o interesse do cidadão pelo do governante; transparência vira teatro quando publica dados ilegíveis. Pesquisar inovação aqui exige distinguir inovação democrática de fachada.

### ◆ Do anúncio oficial ao serviço de informação

O modelo tradicional de comunicação pública era unidirecional: o Estado anunciava feitos. A inovação está na passagem para uma comunicação dialógica e útil, que escuta, presta contas e resolve. Quando um serviço público se comunica pensando na jornada do cidadão, linguagem clara, canais acessíveis, resposta efetiva, há inovação de processo e de paradigma ao mesmo tempo. A pergunta-chave deixa de ser "como divulgamos o que fizemos?" e passa a ser "como ajudamos o cidadão a exercer um direito ou resolver um problema?". Essa mudança de pergunta reorganiza toda a prática.

### ◆ Dados abertos e a inovação por terceiros

Três frentes concentram a inovação contemporânea na esfera pública. O governo digital transforma serviços em experiências acessíveis, portais unificados, identidade digital, atendimento por

aplicativo. Os dados abertos tornam a informação pública reutilizável por jornalistas, pesquisadores e sociedade civil, gerando uma inovação por terceiros que o próprio Estado não precisa antecipar. E a transparência ativa, divulgar antes de ser perguntado, inverte a lógica do segredo administrativo. Painéis de orçamento, saúde e segurança, somados às leis de acesso à informação, deslocam o cidadão da posição de quem depende do anúncio oficial para a de quem consulta e fiscaliza.

### ◆ Quando a inovação vira fachada

A mesma infraestrutura que inova pode ser capturada. Comunicação pública vira propaganda quando troca o interesse do cidadão pelo do governante; a transparência vira teatro quando publica dados ilegíveis, tecnicamente disponíveis, mas humanamente inacessíveis. Pesquisar inovação aqui exige distinguir a inovação democrática, que amplia direitos, da inovação de fachada, que apenas simula abertura. É um dos terrenos mais férteis e menos explorados da pesquisa em comunicação, justamente porque articula tecnologia, linguagem e poder.

### ◆ Da transparência passiva à ativa

A inovação mais profunda na comunicação pública talvez seja a inversão da lógica do segredo. Na transparência passiva, o cidadão precisa pedir para saber; na ativa, o Estado divulga antes de ser perguntado, e em formato reutilizável. Essa mudança não é só técnica: redefine a relação de poder entre quem governa e quem é governado, ao transferir a iniciativa da informação. Estudar comunicação pública sob a lente da inovação é, em boa medida, estudar essa passagem, e os seus limites, quando a abertura é apenas aparente.

#### ESTUDO DE CASO

Portais de dados abertos e painéis públicos de orçamento, saúde e segurança permitiram que jornalistas e pesquisadores produzissem investigações que o próprio Estado não havia antecipado, uma inovação por terceiros. O mesmo dado, porém, vira teatro quando é publicado de forma ilegível: tecnicamente disponível, mas humanamente inacessível.

 **EXERCÍCIO**

1. Identifique uma iniciativa de comunicação pública e classifique-a: ela trata o público como cidadão ou como consumidor de gestão?

2. Que dado público aberto poderia alimentar uma pesquisa ou reportagem no seu campo?

PARTE VII

---

# Avaliação

PARTE VII: AVALIAÇÃO

## 16 Medir e avaliar a inovação

Como saber se houve inovação, e se ela funcionou, sem cair em métricas de vaidade.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Compreender por que medir inovação em comunicação é difícil.
- Distinguir indicadores de entrada, processo, resultado e impacto.
- Diferenciar métricas de vaidade de métricas acionáveis e avaliar maturidade.

Se inovação é transformação que gera valor, então cedo ou tarde alguém pergunta: *como saber se valeu?* Medir inovação em comunicação é notoriamente difícil, boa parte do que importa (sentido, confiança, mudança cultural) é qualitativa e contextual. Mas “difícil de medir” não é desculpa para não avaliar: é convite para avaliar bem.

### ◆ Quatro níveis de indicadores

Um erro comum é medir só o que é fácil (cliques, alcance) e confundir isso com impacto. Uma avaliação madura percorre quatro níveis, do esforço ao efeito:

Quadro 26. Quatro níveis de indicadores, o valor real está no impacto.

Nível	Pergunta	Exemplo em comunicação
Entrada (input)	Quanto investimos?	Equipe, orçamento, tecnologia
Processo (atividade)	O que fizemos?	Conteúdos, campanhas, ferramentas adotadas
Resultado (output)	O que aconteceu de imediato?	Alcance, engajamento, adoção
Impacto (outcome)	O que mudou de fato?	Comportamento, confiança, conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em modelos de avaliação e maturidade da inovação.

### ⚠ ATENÇÃO

Métricas de vaidade (seguidores, views, curtidas) sobem fácil e enganam: medem visibilidade, não transformação. Prefira métricas acionáveis, as que mudam uma decisão. Se um número não muda o que você faria, ele é decoração.

### ◆ Avaliar é comparar

Não há avaliação sem ponto de comparação. As estratégias clássicas continuam valendo: comparar antes e depois de uma inovação; comparar com e sem (grupos ou contextos); e acompanhar a evolução no tempo (séries longitudinais, que ainda ajudam a evitar o presentismo). O rigor da comparação é o que separa avaliação de autoelogio.

### ◆ Maturidade: onde a organização está

Além de avaliar uma inovação específica, é útil avaliar a capacidade de inovar de uma organização, sua maturidade. Um diagnóstico de maturidade (como o *Digital Maturity Assessment* do Caderno de Trabalho) mapeia competências em vários eixos e revela onde investir. O resultado costuma ser visualizado como um radar, tornando visíveis forças e lacunas.

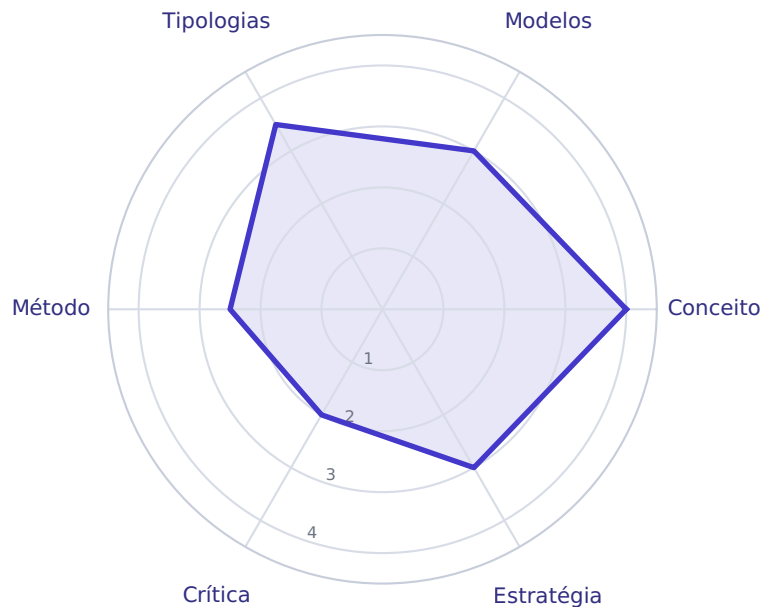


Figura 32. **Mapa de maturidade (exemplo).** O radar revela em que dimensões a capacidade de inovar está madura, e onde estão as lacunas a desenvolver.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em modelos de avaliação e maturidade da inovação.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

Medir inovação não é só prestar contas: é aprender. A melhor avaliação alimenta a próxima decisão, fecha o ciclo entre inovar, medir e ajustar.

### ◆ Métricas de vaidade x métricas acionáveis

Um erro comum é medir só o que é fácil, cliques, alcance, seguidores, e confundir isso com impacto. Essas são métricas de vaidade: sobem com facilidade e enganam, porque medem visibilidade, não transformação. A alternativa são as métricas acionáveis, aquelas que mudam uma decisão. O teste é simples: se um número não altera o que você faria a seguir, ele é decoração. Avaliar bem é escolher poucos indicadores que de fato informem o próximo passo, em vez de acumular painéis que impressionam e não orientam.

#### ESTUDO DE CASO

Veículos que perseguiram apenas alcance e cliques, métricas de vaidade, descobriram que esses números não pagavam as contas nem indicavam transformação. A virada para assinaturas e membros impôs métricas acionáveis, retenção, conversão, vínculo, que de fato mudam decisões editoriais e de negócio. Medir melhor foi, ele próprio, um ato de inovação.

**✍ EXERCÍCIO**

1. Liste duas métricas que você usa (ou usaria) e classifique cada uma como vaidade ou acionável.

2. Para uma inovação do seu objeto, defina um indicador de impacto (não de output) e como medi-lo.

## ENCERRAMENTO

## Conclusão: a inovação como postura

### O que levamos desta jornada, e como continuar.

Percorremos um longo caminho: das origens filosóficas e econômicas do conceito às fronteiras da inteligência artificial e da comunicação imersiva. Se há uma ideia que atravessa todo o livro, é esta: inovação, na comunicação, não é um objeto que se possui, mas uma postura que se cultiva, de rigor diante do conceito, de ceticismo informado diante do *hype* e de curiosidade diante do que ainda não tem teoria.

#### ◆ O que fica

- › Saber distinguir invenção, inovação e difusão, e não confundir novidade com transformação.
- › Reconhecer teorias, modelos e tipologias para classificar o novo com precisão.
- › Decidir se a inovação é, no seu trabalho, tema, método ou perspectiva.
- › Manter o olhar crítico: perguntar sempre quem nomeia o novo, e a serviço de quem.
- › Operar com ferramentas que transformam conceito em prática.

#### ♂ CHAVE DE CONHECIMENTO

As as ferramentas reunidas no Caderno de Trabalho são o legado operacional deste livro: leve-as para a sua dissertação, a sua redação, a sua marca. Conceito sem ferramenta vira discurso; ferramenta sem conceito vira modismo. A força está na combinação.

#### ◆ Um convite

O campo da inovação em comunicação está, ele próprio, em plena transformação, e há mais perguntas abertas do que respostas fechadas. Onde a prática corre mais rápido que a teoria, há espaço para contribuir. Que você use este livro não como ponto de chegada, mas como ponto de partida: para observar com mais rigor, criar com mais consciência e pesquisar com mais coragem.

## ENCERRAMENTO

## Referências

Esta lista reúne apenas as fontes efetivamente citadas ao longo do livro.

- › AGHION, P.; ANTONIN, C.; BUNEL, S. *The Power of Creative Destruction: economic upheaval and the wealth of nations*. Cambridge: Harvard University Press, 2021.
- › AGHION, P.; HOWITT, P. A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, v. 60, n. 2, p. 323-351, 1992.
- › ANSOFF, H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.
- › BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- › BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- › BROWN, T. *Design Thinking*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- › CHARAUDEAU, P. *Linguagem e discurso*. São Paulo: Contexto, 2008.
- › CHESBROUGH, H. *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- › CHRISTENSEN, C. *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- › CHRISTENSEN, C. M. et al. *Competing Against Luck: the story of innovation and customer choice*. New York: HarperBusiness, 2016.
- › COLLINS, J. *Good to Great*. New York: HarperBusiness, 2001.
- › COULDRY, N.; HEPP, A. *The Mediated Construction of Reality*. Cambridge: Polity, 2017.
- › CRINGELY, R. X. *Accidental Empires*. Reading: Addison-Wesley, 1992.
- › ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, v. 29, 2000.
- › FORD, S.; GREEN, J.; JENKINS, H. *Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph, 2014.
- › FREEMAN, C. *The Economics of Industrial Innovation*. London: Pinter, 1982.
- › GRANT, A. *Originals: como os inconformistas mudam o mundo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- › HJARVARD, S. *A midiatização da cultura e da sociedade*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2014.
- › HUNSAKER, B. T.; KNOWLES, J. É preciso alinhar a inovação à estratégia. *MIT Sloan Management Review Brasil*.
- › INSTITUTE FOR THE FUTURE (IFTF). *Foresight Essentials*. Palo Alto: Institute for the Future, 2024.
- › LATOUR, B. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: EDUFBA, 2012.
- › LEVITT, T. Miopia em marketing. *Harvard Business Review*, 1960.
- › LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. S1, p. 41-58, 1988.
- › LUNDVALL, B.-Å. (ed.). *National Systems of Innovation*. London: Pinter, 1992.
- › MOORE, G. A. *Crossing the Chasm*. New York: HarperBusiness, 1991.
- › MOROZOV, E. *To Save Everything, Click Here: the folly of technological solutionism*. New York: PublicAffairs, 2013.
- › OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta, relato e uso de dados sobre inovação*. 4. ed., 2018.
- › OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley, 2010.
- › ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.
- › ROSSETTI, R. Categorias de inovação para os estudos em Comunicação. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v. 14, n. 27, p. 63-72, 2013.
- › SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. 1942.
- › SCHWAB, K. *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.
- › SCHWARTZ, P. *The Art of the Long View: planning for the future in an uncertain world*. New York: Doubleday, 1991.
- › WARDLEY, S. Pioneers, settlers and town planners. *Bits or pieces? [blog]*, 2012. Disponível em: <https://blog.gardeviance.org>. Acesso em: jun. 2026.

- › ZERFASS, A.; VERČIČ, D.; NOTHHAFT, H.; WERDER, K. P. Strategic Communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, v. 12, n. 4, 2018.

## ◆ Sobre os autores

**Derson Lopes-Jr.**, Doutor em Administração pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), onde também realizou pós-doutorado, e mestre em Administração pela FECAP. É docente-pesquisador no Mestrado Profissional em Comunicação e Inovação do UNASP, onde lidera o Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Sociedade (GPCOS), e atua como líder de prática e professor em programas de educação executiva e MBAs na Aspectum. Fundador e diretor da Tinkery AI e da go.be hub, é criador dos frameworks Liderança Nexialista e Produtividade Consciente e possui certificações internacionais em inteligência artificial, além de ser Foresight Practitioner certificado pelo Institute for the Future (IFTF). Suas pesquisas situam-se na interseção entre o humano e a máquina e entre inteligência artificial, comunicação, inovação e comportamento organizacional.

**Sâmela de Carvalho Lima**, Doutoranda em Divulgação Científica e Cultural no LabJor da Unicamp e mestre em Linguagens, Mídia e Artes pela PUC-Campinas, é graduada em Publicidade e Propaganda e em Jornalismo. Diretora e professora na Faculdade Adventista de Comunicação e Inovação do UNASP, soma dez anos de experiência em televisão, produção audiovisual e conteúdo digital, com pesquisa concentrada em comunicação digital e mídia contemporânea.

**Luís Henrique dos Santos**, Doutor em Administração pela Unicamp, mestre em Comunicação e Consumo pela ESPM e MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Mercados pela FGV. É pró-reitor de pós-graduação lato sensu e professor no Mestrado Profissional em Comunicação e Inovação do UNASP, com extensa experiência em comunicação, gestão de negócios e de marcas, pesquisa e planejamento estratégico. Dedicar-se às tipologias de inovação, à comunicação estratégica e às inovações organizacionais.

---

---

## INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

“Inovação” é uma das palavras mais usadas, e mais mal usadas, da comunicação. Este livro parte da convicção oposta: a de que inovação é um conceito preciso, com teorias e tipologias próprias, que muda a qualidade do que se pesquisa e se produz.

### NESTE LIVRO VOCÊ ENCONTRA

- Teorias, modelos e tipologias da inovação
- Seis ferramentas, no original e aplicadas a um caso
- Exercícios para aplicar ao seu próprio objeto

**Um guia rigoroso e acessível para pensar e praticar a inovação na comunicação.**

---

#### AUTORIA

Derson Lopes-Jr.  
Sâmela de Carvalho Lima  
Luís Henrique dos Santos



ISBN 978-65-02-18624-4