

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Comunicação em creative hubs de impacto social:

Contributos de um estudo exploratório

Isabella Brando Ferreira

M

2021



Isabella Brando Ferreira

**Comunicação em creative hubs de impacto
social:
Contributos de um estudo exploratório**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pela Professora Doutora Helena Santos e coorientada pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto
2021

Isabella Brando Ferreira

Comunicação em creative hubs de impacto social:

Contributos de um estudo exploratório

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pela Professora Doutora Helena Santos e coorientada pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto.

Membros do Júri

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida: (escreva o valor) Valores

*Aos meus pais, ao meu irmão e ao meu marido, sem os quais esta jornada jamais
teria tido início ou fim. Batalhamos juntos. Vencemos juntos.*

Sumário

Declaração de honra	4
Agradecimentos	5
Resumo.....	6
Abstract	7
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas.....	9
Índice de Gráficos.....	10
Lista de Abreviaturas e Siglas	11
Introdução.....	12
1. <i>Creative Hubs</i> : revisão bibliográfica e ponto de situação	16
1.1. Conceitos-guia: estabelecendo as bússolas teóricas	16
1.1.1. Indústrias Criativas como um setor da economia	17
1.1.2. <i>Creative hubs</i> : disrupção organizacional ou reforço do status quo?.....	21
1.2. <i>Creative hubs</i> e impacto social: uma relação de causalidade?	25
2. Das redes aos <i>hubs</i> de impacto: desafios da comunicação colaborativa	28
2.1. A ideia de rede: espaços (físicos ou virtuais) para a colaboração e a interação	29
2.2. Comunidade: consenso na pluralidade	31
2.3. Capital social: ativo valioso para a existência em rede (e em <i>hub</i>).....	33
3. Os dilemas do acesso ao intangível: como se comunicam os <i>creative hubs</i> ?	36
3.1. Comunicação interna colaborativa: como obter acesso democratizado ao capital social dos <i>creative hubs</i> ?.....	37
3.2. Comunicação externa: como a sociedade percebe o impacto social produzido nos <i>hubs</i> ? Um olhar sobre a teoria da difusão.....	38
4. Mergulhando na rede: caminhos metodológicos e técnicas de pesquisa.....	41
5. Estudo exploratório: como se comunicam os <i>creative hubs</i> de impacto social?.....	46
5.1. Bem-vindo à rede dos <i>hubs</i> : apresentação de resultados	47
5.1.1. Sobre Os <i>hubs</i> (breve conceituação)	48
5.1.2. Sobre o <i>hub</i> : com a palavra, os ocupantes	53
5.1.3. Localização física.....	56
5.1.4. Estrutura	60

5.1.5. Time	63
5.1.6. Financiamento.....	65
5.1.7. Programas e Projetos.....	66
5.1.8. Perfil dos projetos incubados/residentes	68
5.1.9. Canais de comunicação interna (aplicativos, ferramentas, relatórios)	69
5.1.10. Canais de comunicação externa.....	71
5.1.11. Impulsionadores da comunicação em <i>hub</i> : ferramentas, mediadores e/ou pessoas?.....	73
5.1.12. Comunicação em <i>hubs</i>	76
5.1.13. O pós pandemia	78
5.2. Por que pessoas ocupam hubs? Percepções dos residentes e incubados.....	84
Conclusão ou Considerações Finais.....	88
Referências Bibliográficas	92

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, setembro de 2021

Isabella Brando Ferreira

Agradecimentos

Agradeço imensamente aos meus pais, Galdino e Sandra, principais incentivadores deste sonho, os quais mantive em mente ao longo de todo o processo de concepção desta pesquisa e aos quais dedico com orgulho o título de mestre que recebo. Ao meu irmão, Hugo, apoiador e amigo. Ao meu marido, Roney, que literalmente embarcou ao meu lado na jornada mais intensa e transformadora vivida até hoje.

A toda a família e amigos, que se fizeram presentes mesmo neste período em que a distância alcançou novas e inimagináveis expressões.

Às professoras e orientadoras Helena Santos e Maria Manuela Pinto, pelos direcionamentos, pelo respeito à minha autonomia, pelas boas risadas em uma tarde/noite de orientação e por me guiarem por uma experiência enriquecedora de aprendizado.

Aos integrantes do Human Power Hub, de Braga, do Hub Social e do Impact Hub, ambos de Belo Horizonte, que contribuíram gentilmente para a realização desta análise e me proporcionaram imensos insights que espero, no futuro, se transformarem em novas e valiosas descobertas.

Resumo

Este trabalho tem, como objetivo, oferecer um contributo para a compreensão da Comunicação em *creative hubs* de impacto social. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória de informações sobre os espaços disponíveis na rede (sobretudo em *sites* oficiais e redes sociais), assim como entrevistas com gestores dos espaços e aplicação de questionários a ocupantes e gestores do *hub* português Human Power Hub e dos *hubs* brasileiros Hub Social e Impact Hub Belo Horizonte. Além disso, buscou-se estabelecer, por meio da revisão bibliográfica, um ponto de situação para a compreensão dos *creative hubs* no âmbito das indústrias criativas, bem como uma transposição de aspetos comunicacionais teóricos relacionados às ideias de comunicação em rede, participação, interação e comunidades. A análise contida neste estudo representa um ponto de partida para a compreensão dos desafios de comunicação interna e externa em *hubs*, bem como as diferenças e semelhanças entre espaços colaborativos constituídos em contextos diferentes, nomeadamente Portugal e Brasil, e propõe, como saídas de pesquisa, a estruturação de processos comunicacionais internos e externos mais efetivos e acessíveis à sociedade civil.

Palavras-chave: *Creative Hubs* ; Comunicação; comunidade; Impacto Social

Abstract

This work aims to contribute to the understanding of communication in creative hubs of social impact. For this, an exploratory research about the spaces available on the network was carried out (especially on official websites and social networks), as well as the identification of managers and questionnaires applied to occupants and managers of the Portuguese hub Human Power Hub and of the Brazilian hubs Hub Social and Impact Hub Belo Horizonte. In addition, through the literature review, we sought to establish a starting point for understanding the creative hubs within the creative industries and transposition of theoretical communicational aspects related to network communication, interaction and participation, and communities. Our analysis represents a starting point for understanding the challenges of internal and external communication in hubs, as well as the differences and similarities between collaborative spaces constituted in different contexts, namely Portugal and Brazil, and proposals, such as research, the structuring of more effective internal and external communication processes and gains for civil society.

Key-words: Creative Hubs, Communication, Community, Social Impact.

Índice de Figuras

FIGURA 1 - A ECONOMIA CRIATIVA BRASILEIRA.....	20
FIGURA 2 - EQUAÇÃO DO IMPACT HUB BELO HORIZONTE	52
FIGURA 3 - NUVEM DE PALAVRAS “COMO DEFINIRIA, EM SUAS PALAVRAS, UM HUB?” (RESULTADOS GERAIS) .	54
FIGURA 4 - NUVEM DE PALAVRAS “COMO DEFINIRIA, EM SUAS PALAVRAS, UM HUB?” (RESULTADOS ESPECÍFICOS).....	55
FIGURA 5 - LOCALIZAÇÃO DO HUMAN POWER HUB EM BRAGA	58
FIGURA 6 - LOCALIZAÇÃO DO HUB SOCIAL, EM BELO HORIZONTE	59
FIGURA 7 - LOCALIZAÇÃO DO IMPACT HUB EM BELO HORIZONTE	60
FIGURA 8 - ESTRUTURA - HPH, BRAGA	61
FIGURA 9 - ESTRUTURA - HUB SOCIAL, BELO HORIZONTE	62
FIGURA 10 - ESTRUTURA - IMPACT HUB EM BELO HORIZONTE	62

Índice de Tabelas

TABELA 1 - CATEGORIAS DE CAPITAL SOCIAL.....	34
--	----

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1- FATORES DE SUCESSO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA (RESULTADOS GERAIS)	74
GRÁFICO 2- FATORES DE SUCESSO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA (RESULTADOS ESPECÍFICOS: OCUPANTES/INCUBADOS).....	75
GRÁFICO 3- FATORES DE SUCESSO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA (RESULTADOS ESPECÍFICOS: GESTORES) ...	75
GRÁFICO 4- FATORES DE SUCESSO PARA A COMUNICAÇÃO EXTERNA (RESULTADOS GERAIS)	76
GRÁFICO 5- CLASSIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO (RESULTADOS GERAIS)	77
GRÁFICO 6- PERCEÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO FUNCIONAMENTO DO HUB (RESPOSTAS GERAIS)	79
GRÁFICO 7- PERCEÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA NA COMUNICAÇÃO DO HUB (RESPOSTAS GERAIS) .	80
GRÁFICO 8- PERCEÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA NA COMUNICAÇÃO DO HUB (RESPOSTAS DOS GESTORES).....	81
GRÁFICO 9- PERCEÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA NA COMUNICAÇÃO DO HUB (RESPOSTAS DOS OCUPANTES)	82
GRÁFICO 10 - COMUNICAÇÃO: PROCESSO-CHAVE OU ÁREA DE APOIO? (RESPOSTAS GERAIS)	82
GRÁFICO 11 - COMUNICAÇÃO: PROCESSO-CHAVE OU ÁREA DE APOIO? (GESTORES)	83
GRÁFICO 12 - COMUNICAÇÃO: PROCESSO-CHAVE OU ÁREA DE APOIO? (OCUPANTES).....	83
GRÁFICO 13 - PRINCIPAL VANTAGEM EM OCUPAR UM HUB (RESPOSTAS GERAIS)	85
GRÁFICO 14 - A SOCIEDADE CIVIL ENTENDE O QUE É UM HUB? (RESPOSTAS GERAIS)	86
GRÁFICO 15 - A SOCIEDADE CIVIL ENTENDE COMO SE BENEFICIA COM AS SOLUÇÕES DESENVOLVIDAS NO HUB? (RESPOSTAS GERAIS)	87

Lista de abreviaturas e siglas

IDIS	INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL
DCMS.....	DEPARTMENT FOR DIGITAL, CULTURE, MEDIA & SPORT
FIRJAN.....	FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
UNESCO.....	UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION
PIB.....	PRODUTO INTERNO BRUTO
UNCTAD.....	UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT
VAB.....	VALOR INTERNO BRUTO
CEO.....	CHEF EXECUTIVE OFFICER
HPH	HUMAN POWER HUB
IHBH	IMPACT HUB BELO HORIZONTE
INE.....	INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS (PORTUGAL)
IBGE.....	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
CEES.....	CAPITAL EUROPEIA DA ECONOMIA SOCIAL
URBACT	URBAN DEVELOPMENT NETWORK PROGRAMME
LGPD.....	LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (BRASIL)
RGPD.....	REGULAMENTO GERAL SOBRE A PROTEÇÃO DE DADOS (PORTUGAL)

Introdução

Permito-me iniciar esta introdução com um pedido de licença para quebrar o protocolo da escrita acadêmica e começar a sua redação em primeira pessoa, entendendo que minha relação com o tema aqui abordado extrapola a praxis acadêmica e se conecta profundamente com aquilo que, há alguns anos, venho construindo em minha trajetória profissional: o intuito de compreender e mergulhar, cada vez mais, em formas de trabalho coletivas e colaborativas, e na maneira como estas estruturas, ora essencialmente laborais, ora com forte teor sociocultural, se articulam e se adaptam a um ambiente em constante transformação.

Em 2012, finalizava minha primeira jornada acadêmica, ao concluir a dissertação na graduação em Comunicação Social, tratando da presença dos Coletivos Culturais no ambiente digital — e as complexidades tangentes ao paradoxo de uma organização coletiva essencialmente “presencial” que dá os primeiros passos rumo à consolidação de uma existência também “virtual” (Ferreira, 2012).

O estudo aprofundado de um organismo coletivo, que se articula e se comunica por mecanismos próprios em ferramentas pré-existentes (como as redes sociais e as estruturas de comunicação interna, como aplicações e sistemas) foi o ponto de partida para um olhar sempre curioso — e por que não, crítico — acerca de novas formas colaborativas de produção.

Nove anos depois, já ocupando a cadeira de mestranda no curso de Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, do que a presente dissertação resulta, esta pesquisadora se vê, mais uma vez, diante da oportunidade de mergulhar na complexa teia da comunicação colaborativa e dos dilemas associados a organizações coletivas, desta vez, para estudar o viés comunicacional (materializado em perguntas como: de que forma se articulam e se comunicam estes espaços? Por meio de que ferramentas? Seguindo que tipo de procesos? São processos desenhados ou desenvolvidos de forma orgânica?) e de acesso ao capital social, compreendido segundo a definição de Pierre Bourdieu (1998), como “a agregação de recursos atuais ou potenciais” de indivíduos em suas

“relações institucionalizadas”(p. 67) — circulante nos *creative hubs* (ou hubs criativos) de impacto social.

Creative hubs de impacto social estes, compreendidos a partir da conjunção entre as definições do British Council, organização internacional do Reino Unido para relações culturais e oportunidades educacionais, um dos grandes nomes relacionados ao estudo das indústrias criativas em escala global, e do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), órgão de referência em estudos relacionados à produção de saídas para problemas sociais no Brasil.

Neste estudo, opera-se, portanto, a partir da ideia (neste momento, desenvolvida por esta pesquisadora a partir de uma percepção acerca dos conceitos acima pontuados) de que *creative hubs* de impacto social são lugares (físicos ou não), que reúnem pessoas criativas, cujos negócios, em alguma medida, se direcionam à solução de problemas sociais, de forma agregadora, promovendo networking e conexões com capacidade de potencializar as soluções ali desenvolvidas.

O despertar para o tema trouxe imensos desafios. Produzir um estudo a partir de um recorte que, por muitas vezes, soou como mero fragmento da complexa organização de conjecturas e combinações geradas pelo tema, extrair informações valiosas de estudos que, embora venham alcançando mais volume, pouco ou nada abordam sobre o viés comunicacional dos *creative hubs* (se aproximarmos a lente para o caso dos hubs de impacto social, a escassez de resultados acadêmicos se torna ainda mais expressiva), enfrentar as imposições da maior pandemia global vista nos últimos tempos (incluindo a impossibilidade de executar a componente presencial da pesquisa, em razão das condições de isolamento social previstas em todo o mundo, e ainda mais duramente vivenciadas no Brasil) e, sobretudo, driblar as complexas condições de saúde mental às quais se submeteram os cidadãos globais e desenvolver uma cadência em pesquisa e análise de dados.

O resultado desta receita de ingredientes complexos está nos capítulos seguintes desta dissertação, nos quais, após uma breve revisão bibliográfica para a definição de um ponto de situação acerca dos conceitos-chave para a pesquisa (nomeadamente

indústrias criativas e *creative hubs*) e a conexão entre tais conceitos e os demais aspetos levados em consideração (impacto social e comunicação), busca-se, por meio do estudo exploratório, da análise comparativa de casos e da geração de saídas a partir de resultados de entrevistas e respostas ao questionário por gestores e ocupantes de *hubs* de impacto social no Brasil e em Portugal, compreender como se comunicam e se estruturam estes espaços para assegurar o acesso interno e externo aos conhecimentos e experiências ali acolhidos e desenvolvidos.

Os resultados trazem à tona uma série de informações valiosas sobre o poder da comunicação em rede para potencializar o impacto gerado em organizações coletivas. Além disso, e particularmente, chamam atenção para a latente necessidade de se desenhar uma estrutura funcional de comunicação colaborativa que atenda às demandas das estruturas coletivas que já existem e que podem vir a existir, à luz de documentos práticos e já disponibilizados para as comunidades, tais quais o *Creative Hub Leader's Toolkit (British Council, 2020)*, produzido e distribuído gratuitamente e, que em grande parte inspirou e orientou a construção do estudo empírico desta dissertação.

Dessa maneira, o estudo aqui apresentado é compartimentado em capítulos, nos quais se retrata, em primeiro lugar, a escassez de documentação acadêmica que aborde e situe o aspeto da comunicação dentro das organizações coletivas conhecidas como *hubs* (conceito que também será abordado sob diferentes ópticas, a fim de se encontrar um ponto de situação sobre o qual se conduza o estudo). Em um segundo momento, colocados os *creative hubs* (de impacto social) em foco e levantadas as questões sociopolítico-culturais cabíveis às abordagens acadêmicas feitas sobre o tema até aqui, discute-se, também, a maneira como podemos espelhar, conectar ou relacionar teorias comunicacionais, como as da comunicação em rede (Castells, 1999) e da difusão (Rogers, 1992) à estrutura de um *hub* que espelha a sua essência na possibilidade de multiplicar e transversalizar saberes traduzidos, neste estudo, como o mais valioso capital social destas organizações.

Também busca-se perceber, neste estudo, e a partir de análises de casos de três *hubs* com modelo de negócio similares no Brasil e em Portugal, qual a estrutura responsável

pela geração de conhecimento e valor agregado a partir do ativo mais valioso das redes colaborativas de trabalho: o *networking*. Para entender se, do ponto de vista dos gestores e ocupantes, a ativação do *networking* e o acesso aos saberes produzidos e abrigados nos espaços devem-se, em essência, a ferramentas, a uma pessoa ou a todas as pessoas, realizamos entrevistas semi-estruturadas para ambientar a pesquisa, seguidas de inquéritos formalizados para obter respostas comparáveis e que nos guiassem à compreensão de aspetos traduzíveis em ações comunicacionais que promovem (ou que deveriam promover) o intercâmbio de saberes e a construção colaborativa de soluções que, partindo de uma conjugação entre os conceitos de impacto social e indústria criativa, devem oferecer, à sociedade, caminhos inovadores para solucionar demandas sociais de forma adequada, contribuindo para o bem comum. São amostras muito pequenas, pretendendo ensaiar uma aproximação, um ponto de partida para futuras investigações.

Após a avaliação dos dados obtidos a partir da contribuição dos atores deste estudo, espera-se enxergar, com mais clareza, quais os desafios e oportunidades em comunicação para organizações como os *hubs*, nomeadamente no que diz respeito à forma como as soluções ali desenvolvidas alcançam a sociedade civil, tornando-se, de fato, produtos (ou serviços) acessíveis. Espera-se, ainda, a partir dos resultados encontrados, construir as bases para a continuidade de um estudo que observe, agora pelo ângulo da já mencionada sociedade civil, as principais demandas em comunicação de *hub*, e que, para além disto, posicione-se no sentido de orientar, a partir de princípios e teorias de comunicação em rede e difusão de inovações, o desenvolvimento de processos comunicacionais internos e externos mais efetivos.

1. *Creative Hubs*: revisão bibliográfica e ponto de situação

Muito embora a ideia de *creative hubs* materialize em grande parte a essência da ideia de indústria criativa, tal como definida pelo *Department for Culture, Media and Sport*, (DCMS) como “indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talentos individuais e que apresentam um potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual” (DCMS, 2001), ou pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, FIRJAN, autora do mais expressivo mapeamento da Indústria Criativa no país (última edição publicada em 2019), como um setor que “contempla atividades produtivas que têm como processo principal um ato criativo com potencial de gerar valor de mercado, resultando em produção de riqueza cultural e econômica” (FIRJAN, 2021), fez-se necessário buscar, no rol de produções acadêmicas disponibilizadas e apresentadas, uma reflexão acerca do assunto. O objetivo, neste caso, é delimitar o padrão de conceituação que será seguido e considerado pelo presente estudo.

A definição de indústria criativa, inclusive, será novamente abordada posteriormente neste estudo, trazida ao contexto dos *creative hubs* e suas dimensões política e cultural.

Para tal, consideramos esta revisão bibliográfica como o passo inicial para a constituição dos pilares teóricos sobre os quais apoiaremos a pesquisa.

1.1. Definição de conceitos-guia: estabelecendo as bússolas teóricas

Em um momento inicial de pesquisa, fez-se necessário buscar, entre os estudos e proposições acerca da temática-chave desta pesquisa, uma linha central que nos auxiliasse na definição de um ponto de situação a partir dos conceitos aqui tomados como base de investigação. Tarefa esta que traz consigo a complexidade relacionada ao fato de que se trata de um conceito ainda recente, constantemente questionado e observado por diferentes pontos de vista.

É importante estabelecer, então, alguns aspetos que refletem a complexidade e a variabilidade das palavras-chave aqui consideradas, nomeadamente naquilo que tange ao conceito de *creative hubs*.

Historicamente, a ideia de *hub* criativo, ou *creative hub*, foi abraçada por diferentes teóricos e pesquisadores, entre os quais destaca-se Andy Pratt, possivelmente o mais notório estudioso — e crítico — das estruturas físicas e intelectuais adjacentes ao modelo, e aplicada em contextos igualmente numerosos. Tanto quanto a percepção essencial de indústria criativa, o entendimento de um *creative hub* também perpassa, em essência, por nuances fortemente atreladas ao recorte sociocultural em que está inserido.

Uma das abordagens dedicadas à percepção e à avaliação crítica dos *creative hubs* — sobre a qual apoiaremos grande parte do embasamento teórico desta pesquisa, à luz das provocativas descobertas realizadas e da abertura de um considerável leque de possibilidades de investigação acadêmica —, reforça os dilemas na clarificação do entendimento sobre o que, de facto, é um *creative hub*, e ainda, se ele representa um investimento positivo (Pratt, 2021) ou apenas o fortalecimento do *status quo* proposto pelas novas tendências econômicas.

A principal questão seguida por esta abordagem teórica reforça o carácter dúbio das classificações de *creative hubs*, na medida em que, sob o ponto de vista do autor, este surge como uma estratégia para legitimar a ideia de economia criativa. Neste sentido, as perguntas que guiam a etapa de revisão bibliográfica desta pesquisa margeiam pensamentos como “o que há de autoral na ideia de *creative hub*?” “o que faz de um *creative hub* uma organização colectiva única?” “é possível pensar em um *creative hub* como um ambiente de impacto social?”.

As respostas — ou os caminhos que conduzem a elas — a estas perguntas serão pontuadas nas linhas seguintes e ao longo deste estudo.

1.1.1. Indústrias criativas como um setor da economia

Para assegurar que, ao visitarem esta pesquisa, todos possam enxergar os objetos de estudo sob o viés aqui proposto, permito-me dar um passo atrás, para resgatar autores e pesquisadores que pensam o conceito de indústrias criativas como um setor da economia — e a forma como esta colocação transforma a percepção sobre a essência dos espaço coletivos formulados a partir desta lógica.

Importante pontuar que a discussão sobre indústrias criativas acontece sob diferentes vieses. Neste estudo, faremos um recorte, apresentando apenas algumas destas linhas de investigação.

É sabido por todos que estudam o âmbito das indústrias criativas que há pouco consenso no que diz respeito à classificação dos setores que integram o segmento.

Apesar destas particularidades classificatórias — que, em certa medida, impactam na perceção do quão estratégicas são as indústrias criativas para a economia —, há o entendimento geral de que, em alguma medida, estas mesmas indústrias são motor para as economias locais, contribuindo para a geração de empregos e movimentação financeira nos países — dos mais desenvolvidos aos menos.

Em seu ensaio para a publicação “The Routledge Companion to the Cultural Industries”, David Throsby (2007) reflete sobre a construção da ideia de indústria criativa enquanto *driver* económico.

O autor pontua que o interesse económico nas indústrias criativas é crescente desde meados dos anos 1980, com ênfase nos anos 90, quando se começa a perceber o potencial impacto dos setores cultural e criativo na criação de ambientes sociais com crescimento mais igualitário e desenvolvimento sustentável (p.66) — raciocínio este que reforça a ideia proposta no capítulo seguinte, de que, naturalmente, impacto social (enquanto a materialização dos esforços para a solução de problemas da sociedade) e indústrias criativas são pensamentos convergentes.

Além disso, é importante perceber o papel ocupado pelas indústrias criativas sob a óptica de organizações globais, como a United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO, que realiza publicações, relatórios, pesquisas e eventos para mensurar e pontuar o papel deste setor na economia. Nesta dissertação, permito-me recorrer ao relatório-síntese Investing in Creativity, publicado em 2018 a partir da Convenção para a Proteção e Promoção da Diversidade e Expressões Culturais (2005). O relatório traz a perspectiva das indústrias criativas como sendo um pilar estratégico e central para a promoção do desenvolvimento sustentável, apresentando uma série de

dados que apontam para os resultados do setor enquanto mobilizadores das economias globais e locais.

O relatório aponta que as indústrias criativas contribuem com um valor estimado de US\$ 2,5 bilhões para o Produto Interno Bruto (PIB) global a cada ano. Em consonância a este dado, o relatório *Creative Economy Report*, publicado pela UNCTAD no ano de 2010, aborda a análise do impacto económico da Indústria Criativa em escalas global e local, reforçando o papel do setor enquanto transformador de realidades.

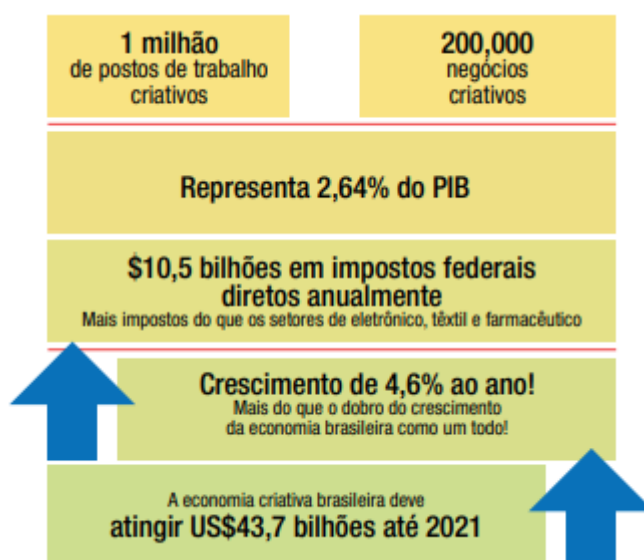
De forma geral, os setores da economia criativa podem contribuir muito para o crescimento e a prosperidade, especialmente no caso dos países em desenvolvimento que estejam buscando diversificar suas economias e construir resiliência para futuras crises econômicas. (UNCTAD, 2010, p.15)

Segundo o mesmo relatório, os contributos do setor cultural e criativo europeu para as economias nacionais europeias — no que diz respeito a seu impacto no PIB global e local e na geração de empregos neste setor. No caso português, percebe-se um impacto de 1,4 no PIB nacional, o que reforça o papel importante e estratégico das indústrias criativas sob o ponto de vista económico. A análise de resultados torna-se ainda mais rica quando adicionamos, ao conjunto de informações aqui fornecidas, um trecho do relatório *O sector Cultural e Criativo em Portugal*, apresentado em 2010 (com dados coletados a partir de 2006) pela sociedade de consultores Augusto Mateus & Associados. Diz o relatório que “o Sector Cultural e Criativo originou, no ano de 2006, um Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 3.690,679 milhares de euros, isto é, foi responsável por 2,8% de toda a riqueza criada nesse ano em Portugal”.

Já no Brasil, onde este estudo também encontra lugar, a Economia Criativa foi responsável pela movimentação de R\$171,5 bilhões, ou 2,5 do PIB do país e uma força de trabalho de mais de 837 mil trabalhadores formais. Os dados são do Mapeamento da Indústria Criativa, da FIRJAN supracitado, publicado em 2019 e tido como um estudo de referência sobre as indústrias criativas no país, visto que tem periodicidade bianual e, portanto, traz informações atualizadas sobre o desenvolvimento do setor em escala nacional.

Para complementar as afirmações trazidas pelo relatório da FIRJAN (2019), em consonância com os dois aspectos pontuados por Throsby (2015) como sendo fundamentais para a compreensão da indústria criativa enquanto driver econômico, trazemos outros dados, estes, apresentados no Relatório *A Economia Criativa Brasileira*, publicado sob a autoria do British Council e do Newton Fund, (2017), que conduziu pesquisas de dados e informações para estimar o perfil e a escala da Economia Criativa no país. A Figura 1 a seguir fornece algum contexto sobre a temática:

Figura 1- A economia criativa brasileira



Fonte: British Council e Newton Fund, 2017

Muito embora os indicadores apontados por Throsby (2015) — e amplamente utilizados para assegurar o impacto positivo das Indústrias criativas no Brasil e em Portugal — sejam, como o próprio autor pontua, “as variáveis mais importantes” para avaliar a contribuição econômica de uma indústria criativa (Thorsby, 2015 p. 64), ainda há questionamentos e resistências quanto à “comoditização da arte e da cultura” para as enquadrar no viés econômico, nomeadamente porque o conceito abrange atividades muito diferentes (do software e audiovisual às artes performativas).

De acordo com Throsby (2015), “Muitos analistas culturais de disciplinas fora da economia continuam a criticar o que consideram a mercantilização da cultura implícita na aplicação de métodos padronizados de análise econômica às indústrias culturais” (p.

67). Para o autor, tais medidas não devem ser postas de lado, ou vistas como uma oposição a outras abordagens disciplinares para estudar a cultura na economia e na sociedade, mas complementares a elas. (Throsby, 2015, p. 67)

É de suma importância, aqui, portanto, clarificar que há, por parte desta pesquisadora, o entendimento de que esta seja uma temática de investigação com múltiplos vieses. Entretanto, e para fins de orientação conceitual, opta-se por trazer apenas alguns dos pontos de vista, capazes de exemplificar, por si, a variedade dos conceitos e a pluralidade de olhares a respeito da questão dos *creative hubs* nas indústrias criativas, incluindo a questão que se apresenta no próximo subcapítulo.

Pretende-se, por meio da continuidade da apresentação de contributos de autores do segmento, compreender se, afinal, a ideia de creative hubs consolida-se como um modelo disruptivo de trabalho, abrindo mão de padrões até então tidos como “convencionais” (relacionados, sobretudo, a modelos de contratação, cumprimentos de regras relacionadas a horários, posições fixas de trabalho, etc.) ou se trata-se de um movimento que caminha conforme os padrões económicos.

1.1.2. *Creative hubs*: disrupção organizacional ou reforço do *status quo*?

Historicamente, a ideia de creative hub surgiu — não coincidentemente — a partir de um contexto de mudança económica, relacionado ao declínio da manufatura.

O desenvolvimento dos *hubs* emergiu de um contexto de mudança económica (declínio da manufatura) abandono urbano e subvalorização da economia crativa. Houve a suposição de que o que tinha sido suficiente para a manufatura seria igualmente adequado para as indústrias criativas, por exemplo, provisão de espaço de trabalho. Tardamente, reconheceu-se que aquelas atividades que funcionam sem o quadro institucional de um mercado ou público estável, como uma rede complexa de produção diversificada e habilidades criativas, exigem um tipo diferente de suporte, tanto social quanto físico: suporte este que ‘preenche as lacunas’ anteriormente apoiadas pelas instituições. (Gill, Pratt & Virani, 2019. p. 16)

Neste sentido, se ressalta a importância de intermediários — sejam eles materializados como espaços físicos de reunião ou como figuras humanas que operem gerando conectividade e sincronidade entre atores do processo criativo. “A importância de intermediários há algum tempo vem sendo reconhecida na economia criativa, assim como a noção de uma comunidade prática vem sendo reconhecida como sendo importante para impulsionar situações inovadoras”. (Gill, Pratt & Virani, 2019, p. 18)

A presença dos intermediários é, inclusive, especialmente relevante neste estudo. Estes elementos caracterizam-se como responsáveis pela redução de incertezas no que diz respeito ao potencial de comercialização (ou, no caso dos *hubs* de impacto social, ao potencial de transformação social atrelado a uma solução) dos “produtos” criativos e da seleção, entre todas as iniciativas abrigadas no espaço, daquelas com maior chance de sucesso comercial. No âmbito das indústrias criativas relacionadas à arte, poderíamos materializar o intermediário como um representante de gravadora, um *marchand* de galeria de arte ou como um produtor cultural. Se transpusermos este cenário para o cenário dos *hubs* de impacto social o intermediário seria representado pelo gestor de comunidade, que seleciona projetos com maior potencial transformador para seus processos de incubação, aceleração ou mesmo de residência no espaço.

Mas o que, de facto, caracteriza e compõe o conceito de *creative hub*? Para encontrar a resposta que nos guiaria ao longo deste estudo, bem como para nos posicionarmos diante da dubiedade do formato de organização — de um lado, como uma proposta de trabalho disruptiva e, de outro, como um reforço do status quo proposto após a percepção de que atividades criativas demandavam um ambiente “próprio” para que permanecessem produtivas e, portanto, economicamente viáveis — buscamos algumas definições entre os principais autores que tratam do tema.

Segundo a definição do *British Council*, “um *creative hub* é um lugar, físico ou virtual, que une pessoas criativas. É um agregador, proporcionando espaço e suporte para networking, desenvolvimento de negócios e envolvimento da comunidade nos setores criativo, cultural e tecnológico” (British Council, 2021).

Em consonância a esta definição, que fortalece a ideia de interespacialidade dos *hubs*, David Lee em seu capítulo para o livro *Creative Hubs in Question* reforça que estas formações colaborativas são, “ao mesmo tempo locais, e parte de um “sistema urbano e cultural” que inclui redes conectadas e espaço não-físico” (Lee, 2019, p. 70)

Estudiosa do campo de colaborações criativas, a *Head* de Artes e Indústria Criativa do British Council Philippines, Malaya del Rosario (2018) também deixou sua contribuição acerca da definição de *creative hubs* no artigo virtual “Todos os olhos nos *Creative Hubs* — e porque devemos apoiá-los”, pontuando que são espaços de “experimentação, expressão artística, aprendizagem entre pares e incubação de ideias”. Del Rosario também reforça a ideia proposta pelo *Creative Hubs Report*, ao enxergar um *creative hub* como um espaço catalisador, que facilita e estimula a transferência de conhecimento e a polinização cruzada entre diferentes setores e áreas de atuação (tais como criadores de conteúdo, produtores de eventos e projetos, contabilistas e administradores), o que “geralmente leva à criação de novo valor em bens, serviços e práticas artísticas - o que alguns podem chamar de inovação”.

Para resumir os principais aspetos pontuados até este momento por cada um dos autores aqui referenciados, recorreremos à classificação proposta por Andy Pratt (2021) para qualificar um *creative hub* e, ao mesmo tempo, diferenciá-lo de outras organizações colaborativas:

Em primeiro lugar, é uma co-localização física de atividades envolvidas nas indústrias criativas. Normalmente, a co-localização não é simplesmente próxima, mas na verdade dentro do mesmo edifício. Este edifício é frequentemente convertido de um uso anterior industrial, de armazenamento ou de escritório. A característica comum é um amplo espaço subdividido em ateliês individuais ou oficinas para microempresas. Em segundo lugar, as instalações são frequentemente gerenciadas em um sistema de locação flexível que pode permitir transições “fáceis de entrar e sair”, bem como a sublocação de espaço. Em muitos casos, o “gerente do *hub*” atua criticamente como consultor de negócios, animador e mediador, tanto para os residentes do *hub*, quanto entre os residentes e o mundo externo. Finalmente, o centro pode ser um local de

troca informal de conhecimento e informação e apoio social mútuo dos residentes. (Pratt, 2021, p. 1)

As definições acerca do conceito de *creative hubs* nos ajudam a perceber aquilo que, em comum, permeia o entendimento de diferentes autores sobre este — ainda — não inteiramente desvendado sistema colaborativo de trabalho. Permanece, entretanto, a questão proposta no título desta secção: seriam os *creative hubs* a materialização da disrupção organizacional ou um conveniente arranjo para assegurar a sustentabilidade da indústria criativa enquanto modelo económico bem sucedido?

Para encontrar a resposta que buscamos, ou ao menos para nos auxiliar no desenho desta dubiedade de valores, recorreremos, mais uma vez, à avaliação crítica de Andy Pratt.

Em seu ensaio *Creative hubs: a critical evaluation*, Pratt pontua que o argumento económico dominante para a co-localização é seu potencial de redução de custos agregados (como os referentes ao transporte) tanto entre as indústrias criativas quanto entre produtores e consumidores (Pratt, 2021, p. 2) — o que, sob esta esfera, pode nos levar a crer que o estímulo aos *creative hubs* pelos governos locais de tantas partes do mundo pode ter sido uma estratégia para a manutenção da economia local e para a garantia de que estes espaços auxiliariam no equilíbrio da balança financeira das indústrias criativas.

Muito embora pesquisas e estudos académicos sobre os *creative hubs* pressuponham que a existência de um espaço físico compõe um importante diferencial para a manutenção da operacionalização do trabalho criativo (que, de acordo com autores como Andy Pratt (2021) demanda contato físico e trocas de experiências frente a frente), é imperativo admitir que a transformação digital dos anos 2000 e amplificada recentemente com a pandemia do novo coronavírus estimulou a adoção de novas formas de trabalho. O que ocorreu neste período pode, inclusive, levar-nos a acreditar que, mesmo diante da possibilidade de encarnarem um formato enquadrado nas necessidades económicas de seus países de origem, os *creative hubs* são capazes de surfar nas novas tendências de comunicação (nomeadamente as redes sociais e a comunicação em rede — independente de um *lócus* físico — conceito que será tratado

com mais detalhes à frente) e incorporar um modelo de trabalho verdadeiramente disruptivo. Nele, se observa uma independência dos padrões convencionais de contratação, do cumprimento de normas de trabalho (como o cumprimento de horários fixos) e se valoriza a criação de novas formas de se relacionar com os ocupantes do espaço: da tradicional configuração de “equipe de trabalho”, na qual o time de colaboradores opera para cumprir o objetivo da empresa, para uma configuração colaborativa, em que os atores se apoiam enquanto organizações.

1.2. *Creative hubs* e impacto social: uma relação de causalidade?

A esta altura do estudo, já pontuamos o potencial transformador de realidades dos *creative hubs*. Sabemos que estas organizações representam um driver económico com expressividade considerável e que materializam necessidades latentes do setor criativo: conexão, presença, colaboração.

Neste subcapítulo, intenta-se estabelecer uma relação entre a existência de um *hub* criativo e seu potencial de impacto social dentro e fora de seus suportes materiais.

Antes de mais, um adendo sobre a definição de impacto social aqui considerada, extraída do relatório “Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões”(2018), publicado pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) instituição brasileira com forte atuação no segmento:

Do latim *impactus*, o impacto é o efeito diretamente atribuível a uma ação, ou a consequência de determinado esforço para atingir um fim estabelecido. No contexto de programas, projetos ou investimentos sociais, o impacto é simplesmente o conjunto de mudanças produzidas pela intervenção. Estas mudanças podem ser intencionais e não intencionais, positivas e negativas, diretas e indiretas. Por essa razão, é importante compreender que o impacto pode ser mais amplo do que os objetivos declarados de uma intervenção ou negócio, o que afeta seu processo de medição e valoração. (IDIS, 2018, p.5)

A ideia de organização coletiva do trabalho nasce, singularmente, a partir do ideal de missão, de sentido. Em seu artigo “Models of Collective Working: insights on the Scottish context”, de 2019, Catherine Docherty, Sue Fairburn e David McGillivray apresentam um

estudo de caso que conecta fortemente as ideias de *creative hub* e impacto social a partir do viés do “sentido de existência”.

O hibridismo em relação à coexistência do foco empresarial e do benefício social surgiu como uma característica dos coletivos. A necessidade de aspectos de negócios para atender às necessidades de crescimento e desenvolvimento dos criativos individuais, combinada com os benefícios de orientação social alinhados com conexões pessoais e profissionais e senso de comunidade, emergiu como de vital importância. (Docherty, Fairburn & McGillivray, 2019, p. 284)

O portal *Creativity, Culture and Capital* (2021), fonte de informação que reúne artigos e estudos sobre as indústrias criativas ao redor do mundo, também compilou uma série de iniciativas que geram impacto social em essência, reunida no relatório chamado *Impact investing in the global Creative Economy* (2021).

Na introdução do relatório, Laura Callanan, fundadora da iniciativa Upstart Co-lab, organização internacional, fundada em 2016, que conecta investidores de impacto (que destinam seus aportes a iniciativas que oferecem soluções aos principais problemas sociais) aos produtores das indústrias criativas, destaca que a interseção básica de lucro e propósito — quando alinhado à ideia de “missão”, “sentido de existir”, ocorre em todos os setores da economia criativa. (p.12)

Algumas páginas adiante, Carolina Biquard e Bárbara Russi, ambas à frente da Fundación Compromiso — organização argentina criada em 1994, com o objetivo de administrar os recursos necessários e prestar assistência técnica para a promoção de projetos e organizações da sociedade civil que contribuam para o desenvolvimento sustentável e a inclusão social — falam sobre Criatividade no Trabalho, e retomam, mais uma vez, a importante relação entre o propósito (enquanto missão) e o trabalho criativo.

A criatividade no trabalho exhibe estratégias que combinam arrecadação e financiamento para apoiar a criação com um propósito: impacto positivo nas pessoas e no planeta. A criatividade apela à inovação de artistas e empreendedores culturais; e também aborda o enquadramento de modelos financeiros que garantam resultados de impacto social. Porque quando a arte

encontra um propósito, ela impulsiona o mundo. (Biquard e Russi in. *Creativity, Culture and Capital* 2021, pp. 19)

Percebe-se, a partir desta exposição de ideias de diferentes atores da economia criativa, que o impacto social é um objetivo intrínseco às indústrias criativas, chamando a atenção para a importância da aliança entre o lucro e o propósito.

2. Das redes aos *hubs* de impacto: elementos essenciais para a comunicação colaborativa

Colocado o devido foco na etapa de conceituação — ou na etapa de estipulação, dentre os inúmeros conceitos concebidos, do padrão seguido nesta pesquisa —, é hora de avançar.

Ao longo do período de revisão de literatura e investigação bibliográfica, esta pesquisa trouxe luz a uma importante percepção: embora ganhem volume (ainda que lentamente), as pesquisas acadêmicas voltadas aos espaços chamados de *creative hubs*, ainda pouco se estuda sobre sua articulação do ponto de vista da comunicação.

Há, entre a literatura conhecida, pesquisada e aqui compilada, observações sobre os aspectos organizacionais dos espaços (encontra-se, inclusive, uma gama considerável de estudos acadêmicos no âmbito da arquitetura dos *hubs*), gerenciais (com foco recente, por exemplo, no papel dos *hosts* — mediadores ou CEOs, nomenclaturas associadas ao profissional responsável por articular e gerenciar as relações no *hub*) e até mesmo individuais (com foco na percepção dos ocupantes do espaço). Pouco se fala sobre o papel da comunicação enquanto articuladora do acesso à informação que circula dentro e fora dos *hubs*.

Para trazer luz aos caminhos investigativos aqui trilhados, é necessário recorrer, mais uma vez, a algumas conceituações. Faremos, então, ao longo da leitura deste capítulo, uma jornada rumo à tentativa deste estudo em estabelecer um viés teórico para a estrutura comunicacional aplicada em *creative hubs*.

2.1 A ideia de rede: espaços (físicos ou virtuais) para a colaboração e a interação

O ponto de partida para o entendimento da dinâmica comunicacional em um *hub* não poderia ser outra, senão o princípio das redes.

Não coincidentemente, o conceito essencial de *hub* está fortemente ligado à teoria das redes sociais (Barabasi, 2002). segundo a qual um *hub* é um “nó” na rede que se destaca por conter um número desproporcional de conexões em comparação com outros nós.

Entende-se, portanto, que um *hub* possa ser classificado como uma intersecção, um “ponto de contato” entre diferentes redes. Desta forma, e segundo Janet Merkel em seu capítulo na obra *Creative Hubs In Question* (2019) são “espaços de circulação, fluxo e movimentos que possibilitam a conectividade”. (Merkel, J. 2019, p. 55).

Para que o conceito faça ainda mais sentido, este estudo propõe que o coloquemos sob um prisma mais amplo. Assim, recorremos à teoria das redes e aos estudos complementares — anteriores e posteriores a Barabasi (2002), para compreender como se classificam estes espaços e de que forma os atores posicionados nas redes se comunicam entre si.

Manuel Castells (1999), um dos maiores estudiosos das teorias das redes, pontua que as estruturas constituem uma nova morfologia para as sociedades. Para ele, “a difusão da lógica das redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (p.566). Além disso, e ainda segundo o autor, a organização social em rede já existe há algum tempo, mas ganhou uma nova perspectiva a partir da expansão da tecnologia da informação, que possibilitou sua penetração em diferentes esferas sociais.

Boltanski e Chiapello (2009), endossam o pensamento anteriormente exposto em sua obra “O novo espírito do capitalismo”, reforçando que a ideia de rede é impulsionada pela conjunção histórica, nomeadamente o período de desenvolvimento das redes informáticas, que “abriram possibilidades de trabalho e colaboração a distância, mas em tempo real (p.134).

Os autores ainda propõem que este conceito transforma a maneira como percebemos a ideia de socialização. De uma existência pautada em direitos e deveres para a “multiplicidade de encontros e conexões temporárias” que reúne, de forma transitória, pessoas muito diferentes possibilitando (e facilitando) a produção e a acumulação de capital. (Spina Júnior, 2016, p. 4). A fala de Boltanski e Chiapello surge como uma

espécie de tradução à icónica frase da obra *A Sociedade em Rede*, de Manuel Castells (1999) “O poder dos fluxos é mais importante do que os fluxos de poder” (p.565), na medida em que comprovam que, em uma organização de rede, os processos comunicacionais e as conexões realizadas cotidianamente são o que define o fluxo de saberes nos espaços.

É importante, antes de avançarmos nas conceituações, compreendermos que, embora essencialmente físicos, os *creative hubs* apresentam, desde a sua base (explorada no capítulo anterior desta dissertação), uma estrutura que se assemelha à ideia de rede social. Portanto, o convite ao leitor desta pesquisa é para que, a partir de agora, faça também o exercício desenvolvido por esta pesquisadora e proponha-se a transpor aquilo que a teoria das redes sociais apresenta para um contexto virtual, associando-o, também, à dinâmica de um *hub* criativo, que opera também na esfera física e presencial.

Recorremos, então, a Raquel Recuero (2009), e a seus estudos classificatórios, para compreender de que maneira os nós (*hubs*) e conectores dos espaços auxiliam no funcionamento do sistema e no estabelecimento de diferentes níveis de conexão (e comunicação) entre os atores.

A autora pontua, assim, 5 diferentes conceitos para a compreensão do funcionamento de uma rede: Grau de Conexão, ou “a quantidade de conexões que um determinado nó possui” (Recuero, 2009 p.71), Densidade, condicionante entre o número de conexões de um grupo de nós (grafo) e o número máximo de conexões que ele suporta, Centralidade, que avalia a popularidade de um nó de acordo com a sua centralidade na Rede, Centralização, que mede a centralidade de um grafo, e a Multiplexidade, que faz referência ao montante de relações sociais existentes em uma Rede.

O posicionamento de um *hub* em seu contexto (alusão ao aspecto da Centralidade) e o número de conexões possíveis e realizadas entre os atores ali presentes (alusão aos aspectos Grau de Conexão e Multiplexidade) são, também, as tónicas existenciais de um *creative hub*, como veremos ao longo deste estudo ao confrontar as perspetivas de ocupantes e administradores de *creative hubs* no Brasil e em Portugal. Não

curiosamente, todos os aspectos pontuados dizem respeito à comunicação, seja ela do *hub* em relação à rede ou dos atores em relação ao *hub*.

O papel do ator em uma rede é, inclusive, pontuado como sendo determinante para Pierre Lévy (2001), que afirma que todas as relações de causa e efeito estabelecidas em rede são reflexos da maneira como o ator interage (ou se comunica) com o meio (p.23) — tema sobre o qual nos debruçaremos brevemente a seguir.

A Interação é o elemento-chave da linha relacional que leva à construção dos chamados Laços Sociais. Recuero (2009) aborda, essencialmente, o potencial da reciprocidade como definidora do sucesso de um esforço interacional, já que esta resulta numa reação ou reflexo comunicativo dos receptores em questão.

Assim, há o entendimento de que a Interação seja o objetivo essencial e primordial para a efetivação da comunicação entre os nós da rede.

Uma Interação simples pode gerar a formação de uma Relação Social na medida em que esta é correspondida e retroalimentada, bem como um conjunto de interações bem-sucedidas pode contribuir para fomentar o sentido de “comunidade” em um espaço como um creative *hub*.

2.2 Comunidade: consenso na pluralidade

O conceito de comunidade está presente e naturalizado como sendo parte essencial da constituição de um *hub*.

Para entender sobre que bases se ancora o conceito de comunidade, recorreremos à obra “O Espírito Comum”, de Raquel Paiva (1998). A autora ressalta que, para que haja uma comunidade (em quaisquer moldes ou formatos), é essencial que se trabalhe com a ideia de consenso.

Uma vez que se estabelece para a comunidade a vigência de laços afetivos, responsáveis pela formulação de todo arcabouço regulador das relações entre os indivíduos, deve-se conceber o consenso como seu fundamento normatizador. (Paiva, 1998, p.96)

A ideia de consenso, entretanto, é fortalecida com a adição de outros termos, igualmente definidores, propostos por Cecília Peruzzo (2002), como a reciprocidade. Para ela, “falar em comunidades significa falar de fortes laços, de reciprocidades, de sentido coletivo dos relacionamentos” (p.277).

Dessa maneira, além do Consenso proposto por Raquel Paiva (1998), Peruzzo (2002) ainda acrescenta como elementos característicos fundamentais das Comunidades contemporâneas: a Participação, o Sentimento de pertença, (...) a formação de Identidades, Objetivos em comum, (...) a Interação, o Lócus territorial específico e não obrigatório e a Linguagem em comum (p. 286).

A ideia de Participação, apresentada por Henry Jenkins (2009) e endossada por Clay Shirky (2011), está fortemente relacionada a princípios de interação. Jenkins (2009) define o conceito como sendo resultado de “interações sociais e culturais que ocorrem em torno das mídias” (p.398). A ideia, aqui conectada ao princípio da virtualidade, pode ser transposta para a esfera do “real” na medida em que se considera a participação como o conjunto de ações dos atores de uma rede no sentido de “tornar públicos os seus interesses” (Shirky, 2011 p.80).

Os demais elementos propostos por Peruzzo (2002) surgem como uma espécie de “consequência” da criação de laços comunitários. A partir das ideias de interação e participação, motivadas por um objetivo comum (no caso dos *hubs*, a motivação do trabalho colaborativo e do crescimento em rede), os membros dos espaços sentem-se pertencentes a um grupo, fortalecem sua identidade e desenvolvem uma linguagem em comum — evidenciada nesta pesquisa pelas respostas aos questionários aplicados em ocupantes e gestores dos *hubs* (sobretudo na questão referente à definição dos *hubs*)

Nesta pesquisa, consideramos a soma dos elementos propostos por Peruzzo (2002) e Paiva (1998) como importantes totens de identificação do sentido de comunidade em um *hub*, sendo este um espaço de construção coletiva e de coexistência guiada pelos sentidos de participação, reconhecimento, interação, reciprocidade e troca de capital social — sobre o qual falaremos nos próximos capítulo. A partir deste entendimento, a pesquisa apresentada a seguir busca compreender e estabelecer uma análise

comparativa sobre a forma como se comunicam e se articulam três *creative hubs* de impacto social, quais ferramentas utilizam e de que maneira gestores e ocupantes acessam os conhecimentos ali circulantes. Da mesma forma, o estudo também busca gerar contributos para a percepção sobre a efetividade deste acesso à sociedade civil, e se, em alguma medida, os atores dos espaços colaborativos e as ferramentas utilizadas (softwares, programas e redes sociais) contribuem para tangibilizar a percepção desta sociedade sobre as soluções ali desenvolvidas.

Este último, aliás, é um dos elementos-chave de valorização de uma comunidade, e, na mesma medida, um dos ativos mais valiosos da existência em *hub*.

2.3. Capital social: ativo valioso para a existência em rede (e em *hub*)

O capital social é considerado como um dos fatores determinantes para a delimitação do nível de conexões de uma rede. Pierre Bourdieu (1998), o considera como "a agregação de recursos atuais ou potenciais que tem ligação estreita com uma rede durável de relações institucionalizadas de reconhecimento e de inter-reconhecimento." (p.67) . Além disso, podemos dizer que a ideia de capital social se liga diretamente aos valores individuais do ator, que podem (e devem, por essência) ser partilhados e tornados públicos no momento em que este se integra a um *hub*.

Raquel Recuero (2009) traça uma definição do termo a partir de teorias de diversos outros pesquisadores da área:

Consideraremos o capital social como um conjunto de recursos de determinado grupo, que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade. (Recuero, 2009, p.50)

Recuero vai além, também, ao estabelecer categorias de capital social existentes em uma sociedade em rede. Mais uma vez, este estudo se permite explorar as divisões classificatórias, propostas por Bertolini e Bravo (2001) na obra de Recuero, e traçar paralelos entre esta realidade, pensada essencialmente para redes virtuais e a existência das redes nos *hubs*.

Recuero (2009) define essas categorias como “os recursos a que os indivíduos têm acesso através da rede” (p.50), e as apresenta segundo as nomenclaturas organizadas e conceituadas na Tabela 1 que se segue:

Tabela 1 – Categorias de Capital Social

	Relacional	Normativo	Cognitivo	Confiança no ambiente	Institucional
Conceito	Compreende o conjunto de interações possíveis entre os indivíduos numa determinada rede, em nível individual ou coletivo.	Normas e valores que são estabelecidos para orientar um determinado grupo.	Informações que são deliberadamente colocadas em comum para um determinado grupo e à maneira como essas informações são disponibilizadas e adquiridas	Nível de credibilidade transmitido de um grupo para um indivíduo, e em que medida essa confiança leva à disponibilização de maior ou menor número de informações pessoais para a rede.	Diz respeito à estruturação categórica de cada grupo, sua hierarquia e sua organização enquanto instituição.

Fonte: Material desenvolvido pela pesquisadora a partir da obra de Raquel Recuero, 2009

As cinco categorias de Capital Social apresentadas por Recuero (2009) e consolidadas na Tabela 1 podem, ainda, ser segmentadas em dois níveis: Capital Social de Primeiro e de Segundo Níveis.

O Primeiro Nível do Capital Social está relacionado àquilo que o próprio indivíduo carrega como bagagem, sua subjetividade. Assim, todo o capital social disponibilizado e absorvido nesta esfera engloba sumariamente aspectos individuais. Dessa forma, enquadram-se nesta classificação macro os capitais Relacional, onde o foco está na relação usuário x usuário ou usuário x comunidade, Normativa, que compreende a

formação de leis e normas no sentido um-para-todos, e Cognitiva, representada pela capacidade individual de absorção de conteúdo.

O Segundo Nível do Capital Social vai além dos aspectos individuais ao considerá-los sob o âmbito das relações coletivas, realizadas por um número maior de atores. Cabem, nesta divisão, as categorias Confiança no Ambiente e Institucional.

Embora sejam métodos classificatórios, ambos os níveis de Capital Social se encontram amalgamados, afinal, constituem etapas de um ciclo de transmissão de informação (comunicação) contínuo e recíproco. “Quanto mais a parte coletiva do capital social estiver fortalecida, maior a apropriação individual deste capital” (Recuero, 2009, p.54).

Esta é, também, a essência da comunicação em *hub*: complementar, contínua e crescente na medida em que os atores do processo encontram caminhos para compartilhar suas bagagens informacionais e alimentar o ciclo contínuo de acesso, no qual a informação coletiva estimula e acrescenta na apropriação individual do capital, o qual é, posteriormente, partilhado e acrescentado à bagagem coletiva de novas formações coletivas no espaço.

3. Os dilemas do acesso ao intangível: como se comunicam os *creative hubs*?

Desde o processo de concepção deste projeto de pesquisa, sabe-se sobre a complexidade da análise de processos comunicacionais enquanto *drivers* do acesso à informação nos *creative hubs*.

Trata-se, afinal, de um ativo intangível, de difícil mensuração e entendimento. Entretanto, embora pouco tenha se investigado acerca da comunicação em *hub* (com esta nomenclatura, afinal, processos comunicacionais permeiam toda a essência de um *creative hub*, cujo mote é a partilha de saberes e a evolução colaborativa), muitos pesquisadores já forneceram *inputs* para a compreensão desta como um ativo valioso para o sucesso do trabalho em rede (tendo em mente que o conceito de rede extrapola as telas de dispositivos móveis e os ambientes digitais, sendo interpretada, aqui, como um conjunto de atores sociais inter-relacionados em prol da convergência de capitais sociais e da construção coletiva de projetos e iniciativas).

Manuel Castells defende, em seu artigo “Introdução à era da informação”, de 1997, que a comunicação entre atores sociais em redes depende, cada vez mais, de códigos culturais.

Se aceitarmos certos valores, certas categorias que enquadram o sentido da experiência, então as redes irão processá-los com eficiência e devolverão a cada um de nós o resultado de seu processamento, de acordo com as regras de dominação e distribuição inscritas na rede. (Castells, 1997, p.16)

E aqui, instaura-se o dilema central desta pesquisa, que busca entender, a partir das percepções dos diferentes atores envolvidos na estrutura de um *creative hub*, de que maneira o acesso ao capital social (enquadrado em quaisquer dos cinco níveis mencionados no capítulo anterior) acontece nestes espaços. O mencionado “processo” dos códigos culturais nos *hubs*, que se tornam, então, informações, ocorre com base em que ferramentas? Seriam as ferramentas as responsáveis pela tangibilização de processos de comunicação em *hub*? Ou seriam as pessoas, na medida em que se

enxergam como partes de uma comunidade e ativam a interação como processo-chave para a construção de um fluxo de comunicação efetivo?

Enquanto não apresentamos os resultados obtidos a partir da análise empírica, nos permitimos deixar pequenas pistas daquilo que outros pesquisadores indicam como sendo possíveis soluções para o dilema proposto.

3.1 . Comunicação interna colaborativa: como obter acesso democratizado ao capital social dos *creative hubs*?

Sabe-se que um espaço desenvolvido essencialmente a partir da troca de saberes se apresenta como uma instituição potencialmente promissora e inovadora. Aliás, a união entre denominadores como criatividade e diversidade, via de regra, culmina em um espaço com melhor performance e, em alguns casos, desempenho financeiro.

Apesar da natural propensão, o sucesso da articulação entre atores em um espaço como um *hub* criativo depende, também, do sucesso de uma estratégia comunicacional pautada, essencialmente, na interação (também conhecida, entre os praticantes do “*hub way of life*”, como *networking*).

Segundo o *Creative Hubkit*, publicado em 2015 pelo British Council, a receita para o estímulo à articulação do capital social existente dentro do *hub* é a criação de um espaço inclusivo por natureza. “Crie um centro inclusivo, onde os membros se sintam motivados a contribuir e com poder para compartilhar suas histórias com você. Sua experiência e liderança devem ser transmitidas por meio de suas mensagens” (British Council, 2015, p.35)

Andy Pratt adiciona à receita para uma comunicação (em *hub*) interna de sucesso um elemento extra, para além da já conhecida interação, quando diz que, em muitos dos estudos realizados sobre o comportamento dos usuários de *creative hubs*, percebeu-se uma tendência à vontade de “explorar as possibilidades de interação do espaço” (Pratt, 2021, p.4), desde que este fizesse sentido com sua bússola cultural e política (retomando, aqui, a ideia de consenso, pontuada por Cecília Peruzzo, enquanto elemento fundamental para o estabelecimento do sentido de Comunidade).

Seriam, então, a interação e o consenso (obtido a partir da escolha de um espaço de convergência de ideais culturais e políticos) os elementos-chave para o sucesso da articulação de capital social em um *hub* criativo?

Robert Shaw, pesquisador da comunicação em ambientes colaborativos, afirma que “a capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há intercâmbio de idéias, com a exposição livre de diferentes perspectivas e partilha de conhecimento” (Shaw, 1998, p.48).

A conjunção das percepções do British Council (2015), Pratt (2021) e Shaw (1998) nos levam ao entendimento de que o sucesso da comunicação interna colaborativa está, sim, intrinsecamente ligado às ideias de consenso, interação e reciprocidade. Sem eles, não há como pressupor o sucesso de uma estratégia de comunicação interna em *hub*.

Quando adicionamos à perspectiva já apresentada o viés organizacional de Stanley Deetz (2008), entendemos que, além do princípio de compartilhamento de expectativas entre os atores presentes no espaço, há, também, a intencionalidade da construção criativa como diferencial entre a comunicação colaborativa e aquela na qual apenas se entende e aceita.

Há que se partir do princípio, portanto, de que a comunicação colaborativa possui como objetivo a compreensão de uma escolha entre todos os membros de uma organização em busca de resultados (Deetz & Brown, 2004).

3.2 . Comunicação externa: como a sociedade percebe o impacto social produzido nos *hubs*? Um olhar sobre a teoria da difusão

Tendo como pressupostos para o sucesso da comunicação intra-*hub* aspectos como “espaço”, “consenso” e “interação”, torna-se claro o desafio de transpor a construção a partir do capital social ali partilhado para o ambiente externo.

Afinal, os três elementos-chave para o sucesso da comunicação interna não são naturais ao ambiente externo aos *hubs*. Pelo contrário. Em tempos digitais, encontra-se, cada vez menos, noções como as de espacialidade e consenso. No entanto, ainda é possível

construir tais ideias a partir de uma terceira, que, não por acaso, também é o elemento-chave para a existência da comunicação em rede (social): a interação.

No Creative Hubkit do British Council (2015), guia prático elaborado com a intenção de facilitar, por parte dos gestores, a operacionalização de um *creative, hub*, observa-se uma (importante salientar que esta é a única referência clara sobre o tema em todo o manual) diretriz voltada exclusivamente à construção da comunicação em hub.

Comunique os impactos sociais, culturais e econômicos que o seu *hub* gera para a cidade e quaisquer parceiros, como universidades, municipalidades locais, empresas, instituições de caridade e financiadores. Isso é cada vez mais importante em um mundo sem dinheiro - olhe para os objetivos estratégicos do seu parceiro para alinhar as prioridades e encontrar um terreno comum e uma linguagem que o ajudará a explicar o impacto que a parceria está alcançando para todos os envolvidos. (British Council, 2015, p. 36)

Ainda segundo o *Creative Hubkit* do British Council (2015), *hubs* de sucesso utilizam as redes sociais e as plataformas digitais em seu benefício, compreendendo o poder da comunicação direta com suas audiências, membros e colaboradores (p.36).

Mas seriam as redes sociais “suficientes” para o estabelecimento de uma relação de troca a partir da comunicação dos *hubs*? Andy Pratt (2019, p.4) questiona. Em seu artigo “*Creative Hubs* em questão”, Pratt defende que os *hubs* em si são relativamente “invisíveis”, enquanto tudo o que se vê a partir destas organizações são pequenos projetos e empresas que ali habitam.

Qual seria, portanto, o melhor caminho para promover a percepção do impacto social produzido pelas soluções inovadoras desenvolvidas nas redes dos hubs?

Neste momento, voltamos os olhos à teoria da difusão, de Everett Rogers (1992, p.5), originamente desenvolvida nos anos 60, que propõe um caminho possível através do qual a inovação (aqui compreendida como o resultado do trabalho realizado pelos atores dos *creative hubs* de impacto social) pode ser comunicada através de um canal aos membros de uma sociedade.

Rogers defende que a dinâmica de difusão de inovações se conecta com quatro fatores determinantes, a saber: a inovação em si; a comunicação; o tempo e o sistema social (Rogers, 1992).

Para ser incorporado e difundido, o produto inovador sob a ótica de Rogers, deve ser vantajoso (em comparação com aquilo que já há no mercado), compatível financeiramente e normativamente com as necessidades do público, compreensível do ponto de vista de sua complexidade de utilização, passível de testes e facilmente avaliável após o uso (Rogers, 1992).

Sobre o processo de comunicação, a lógica de Rogers (1992) defende que é possível difundir um elemento inovador por meio da mídia e de trocas interpessoais. Segundo o pesquisador, ambas impactam positivamente nas taxas de adoção.

A variável tempo, por sua vez, tem relação com o período no qual a inovação é disponibilizada para o indivíduo e a cronologia que inicia no reconhecimento desta e finda em sua incorporação ou rejeição.

Por fim, o sistema social diz respeito aos grupos sociais nos quais os indivíduos impactados pela difusão da inovação estão inseridos. Cada grupo social opera conforme condutas, normas e comportamentos preestabelecidos, o que torna possível identificar e trabalhar a difusão de acordo com a necessidade do inovador.

A análise de efetividade da teoria da difusão na incorporação ou não de determinado produto à sociedade é realizada por meio de equações¹ e da construção de gráficos de aproveitamento. Este não é, no entanto, o foco deste estudo. Portanto, nos ateremos, aqui, à perspectiva de utilização (ou não) das quatro variáveis da Teoria da Difusão como ferramenta para incrementar a efetividade da comunicação externa das soluções de impacto social desenvolvidas dentro dos *creative hubs*, bem como a essência da existência dos próprios espaços.

¹ A quantificação matemática para a teoria de Rogers foi proposta em 1969, por Frank M. Bass, no estudo “A new product growth for model consumer durables”.

4. Mergulhando na rede: caminhos metodológicos e técnicas de pesquisa

A escolha da metodologia de pesquisa desta dissertação reside na conjunção entre aquilo que está posto no ambiente teórico e aquilo que parte da bagagem desta pesquisadora: a vontade de conhecer.

Por isso, e para responder à pergunta de partida deste estudo **“Como se comunicam e se articulam os *creative hubs* de impacto social para assegurar o acesso interno e externo ao capital social que circula no espaço colaborativo?”**, além das perguntas adjacentes e complementares “Qual é o elemento-chave responsável pela articulação em um *hub*?”, “Como o espaço faz chegar a seus stakeholders as soluções desenvolvidas internamente?” , esta pesquisa desenvolveu-se inicialmente tendo, como base, a metodologia do estudo de caso, proposta por Robert Yin (2001) e ratificada por Márcia Yukiko Duarte (2005).

Duarte (2005) defende a coleta de informações numerosas e detalhadas sobre o caso, enriquecendo tanto quanto possível a pesquisa. A otimização dessa coleta é possibilitada por meio de técnicas como observação, entrevistas (com fontes diversas) e recolha e análise documental.

O estudo de caso deve ter preferência quando se pretende examinar eventos contemporâneos, em situações onde não se podem manipular comportamentos relevantes e é possível empregar duas fontes de evidências, em geral não utilizadas pelo historiador, que são a observação direta e série sistemática de entrevistas. (Duarte, 2005, p.219)

Já neste ponto, e a partir do que diz Duarte a respeito dos elementos compositores da metodologia, é importante destacar um dos desafios de viabilização da pesquisa. Em razão do prolongamento da pandemia, sobretudo no Brasil, que manteve fechados ou parcialmente fechados os espaços estudados durante todo o período de coleta de dados, tornou-se impossível realizar, por completo, a análise pertinente ao estudo de caso, excluindo-se, naturalmente, a obtenção de fontes de evidência a partir da

observação direta. Pelas mesmas razões, a aplicação dos instrumentos de recolha utilizados (entrevistas e questionários) apenas pôde ser realizada tarde, a partir de junho deste ano.

Neste caso, e como alternativa, esta pesquisa se formou a partir da união de práticas do estudo de caso (como as entrevistas e a recolha e análise documental daquilo que os casos em questão disponibilizavam na rede — nomeadamente em suas redes sociais e *web site* oficial) em uma espécie de estudo exploratório comparativo.

Entretanto, e para fins de documentação metodológica, seguem relatadas as etapas cumpridas para a consolidação dos resultados.

Para se obter sucesso na aplicação do método, Duarte (2005) destaca a importância de se dividir o trabalho em etapas. Entre as fontes referenciais utilizadas em sua pesquisa, destacam-se os seguintes passos: a localização de informantes e potenciais fontes de dados para o estudo, a coleta sistemática de dados com base nas características próprias do objeto estudado, a análise e interpretação sistemática desses dados e a interpretação do relatório. (Duarte, 2005, p.225)

Em complementariedade à estrutura de pesquisa proposta por Duarte, resgatamos, também, as cinco etapas de pesquisa propostas por Yin (2005, p.30), para apresentar todo o percurso desenhado ao longo desta investigação (incluindo um reforço aos percalços encontrados e as necessárias mudanças de rota).

A primeira delas diz respeito ao delineamento da pesquisa, ou ao estabelecimento do tema de investigação e das questões de partida, originadas a partir da ideia de “como/por que” que servirão de guia para a condução da investigação. Neste caso, e conforme já apresentado ao longo dos capítulos anteriores, adota-se como tema o espaço colaborativo denominado “*creative hub*” — neste estudo, com ênfase na encubação de projetos e iniciativas que geram impacto social — e, como questão de partida, a intencionalidade de descoberta acerca do **“Como se comunicam e se articulam os *creative hubs* de impacto social para assegurar o acesso interno e externo ao capital social que circula nos espaços colaborativos?”**

Ainda na etapa inicial do cronograma de pesquisa proposto por Yin (2005), há o levantamento bibliográfico, também conhecido como “estado da arte”, que possibilita a compreensão da situação do objetivo em relação à produção acadêmica e bibliográfica. Neste caso específico, constatou-se três importantes questões: i) a escassez de conteúdo académico e literário sobre os *creative hubs*; ii) a multidisciplinariedade envolvendo o tema — com artigos académicos sobre o tema publicados nas áreas de engenharia, arquitetura, administração e marketing; iii) a escassez de conteúdo académico e literário que aborde os aspectos comunicacionais dos *creative hubs*.

Na etapa seguinte do desenho do estudo de caso, o pesquisador concentra-se, propriamente, no desenho da pesquisa, com foco na construção e estruturação da investigação, tendo, em mente aspectos como validade externa, confiabilidade, validade do constructo e validade interna (Ellran, 1996).

A escolha dos casos estudados baseou-se, essencialmente, no levantamento de potenciais participantes que reunissem propósitos de existência similares. Inicialmente, foram levantados 3 *hubs*, os quais foram avaliados e contactados para fins de identificação de disponibilidade e adequação aos requisitos buscados (tamanho, fase de maturidade, propósito essencial do negócio como sendo a promoção de impacto social).

Além disso, a escolha dos hubs tratados nesta dissertação mostrou-se interessante por sua riqueza de semelhanças e diferenças, o que nos permitiria diferentes ângulos comparativos, a saber: *hub* português e *hub* brasileiro, *hub* local e *hub* global, *hub* com financiamento governamental e *hub* privado.

Desta forma, e pensando na relevância do estabelecimento de um panorama de generalidades e particularidades na forma como se comunicam os *creative hubs* de impacto social, esta pesquisa se concentra no estudo de caso múltiplo, envolvendo o **Human Power Hub (HPH)**, sediado em Braga, Portugal e o **Hub Social e o Impact Hub Belo Horizonte (IHBH)**, ambos localizados em Belo Horizonte, no Brasil.

Aliada à definição do conjunto de casos está o estabelecimento do protocolo de análise. Neste momento, desenvolveu-se a estrutura do desenho da pesquisa, pautada em

entrevistas semi-estruturadas (cujas perguntas foram previamente validadas pelas orientadoras desta dissertação na etapa de revisão técnica) com os gestores do *hub* (gravadas e transcritas nesta pesquisa — vide Anexos 1, 2 e 3) e na aplicação de questionários para resposta dos mesmos gestores e de uma amostragem dos projetos ocupantes/incubados nos espaços (Anexo 4).

As entrevistas semi-estruturadas tinham, como objetivo, perceber a forma como os gestores externalizavam os ideais de seus espaços, de que forma enxergavam suas atuações enquanto membros de uma equipa e que recursos utilizavam como aliados no processo comunicacional interno e externo.

Já os questionários, divididos em 7 seções, nomeadamente: apresentação (na qual foram apresentados os objetivos da pesquisa, bem como a definição norteadora de um *creative hub*, aqui considerada), termo de consentimento, questionário geral (com questões relativas ao *hub* e ao papel ocupado pelo respondente), questões para utilizadores/incubados no hub (referentes ao negócio incubado e tempo de residência no espaço), questão para gestores (voltada à forma de caracterização da relação laboral com o espaço), questões de comunicação no hub (eixo central da pesquisa, no qual os respondentes foram questionados sobre ferramentas utilizadas e consideradas efetivas, impactos da pandemia e percepções sobre a maneira como o negócio-*hub* impacta a sociedade civil) e tratamento estatístico dos respondentes, para a obtenção de dados sociológicos.

Como resultado desta etapa, o estudo aqui apresentado obteve 3 entrevistas realizadas com gestores de hubs (totalizando 2 horas e 24 minutos aproximados de entrevistas), e 12 respostas ao questionário, das quais 6 correspondiam a gestores e 6, a ocupantes dos espaços (cujas atividades laborais se dividiam nos setores de limpeza e restauro de sapatilhas, comunicação/jurídica, social e circo social). A expectativa inicial— construída a partir de conversas prévias com os gestores e da média de respostas consideradas possíveis após a articulação de cada um com os ocupantes/incubados mais próximos — considerava a obtenção de 20 a 25 respostas. Entretanto, e em decorrência da limitação de acesso aos respondentes caracterizados como ocupantes do hub (em razão do distanciamento imposto pela pandemia e pela restrição da partilha de contactos

decorrente da Regulamento Geral para a Proteção de Dados — RGPD), não foi possível o reforço, por parte desta pesquisadora, diretamente com o público-alvo do estudo.

Além das entrevistas e questionários, o estudo comparativo dos casos foi enriquecido com o levantamento de informações institucionais e monitoramento dos canais de comunicação já utilizados pelos espaços. Assim, foi possível estabelecer, de forma satisfatória, a combinação dos dados obtidos — na chamada triangulação — proposta por Yin (2001) como um dos métodos para contornar eventuais distorções e produzir resultados fiáveis e estáveis.

Os resultados desta avaliação construída ao longo do último ano estão disponíveis no capítulo seguinte.

5. Estudo exploratório: como se comunicam os *creative hubs* de impacto social?

A partir do contacto oportunizado gentilmente pelos gestores dos três *hubs* preconizados nesta pesquisa, nomeadamente, o *Human Power Hub*, de Braga, Portugal, o Hub Social e o *Impact Hub*, de Belo Horizonte, Brasil, foi possível estabelecer, de maneira satisfatória, algumas angulações estratégicas, as quais foram pontuadas como desejáveis saídas de pesquisa desde os momentos iniciais do desenho deste estudo e são nomeadas e identificadas a seguir, em formato de lista:

- Comparativo entre as percepções comunicacionais de um *Hub* que opera em Rede (*Impact Hub*) vs percepções de um *Hub* Local;
- Pontos de reflexão acerca de elementos gerenciais inerentes aos *hub* brasileiros em comparação ao *hub* europeu;
- Diferenças entre as percepções dos ocupantes e dos gestores de *hubs*.

Também é pertinente retomar, nesta introdução ao estudo de caso — ou ao estudo de caso que esta pesquisa originalmente intencionava realizar —, os desafios para a realização da pesquisa (nomeadamente face às imposições de distanciamento social impostas pela pandemia e à impossibilidade de efetuar o estudo sob a componente da “observação”).

É de conhecimento global que, em especial no Brasil, o retrato da pandemia converteu-se em imensos desafios para os empreendedores, sobretudo os pequenos. Em um movimento semelhante ao do mar, a pandemia se intensificou e aliviou em “ondas”, o que trouxe o sentimento de incerteza e insegurança a espaços que, assim como os *hubs* estudados, baseiam sua existência na interação (especialmente física, em um primeiro momento) entre atores.

Dessa maneira, é relevante dizer que, até o fim da realização desta pesquisa, a maioria dos *hubs* (principalmente no Brasil) não retomou por completo suas atividades presenciais.

Além disso, a aplicação de pesquisas online para os ocupantes do *hub* esteve intrinsecamente ligada ao cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ou Regulamento Geral para a Proteção de Dados (RGPD), em nomenclatura portuguesa. Portanto, só participaram da pesquisa os ocupantes acionados pelos próprios gestores dos *hubs*, não cabendo, a esta pesquisadora, o acesso direto aos ocupantes/incubados no espaço, o que talvez tivesse sido (ainda que parcialmente) possível se não houvesse a pandemia.

Neste caso, a solução encontrada foi a elaboração de um questionário no formato de perguntas estruturadas segmentadas em seções, facilitando a obtenção de informações sociológicas, relacionadas ao segmento de atuação dos ocupantes, suas posições no *hub* e, sobretudo, percepções acerca dos conceitos de Rede, Comunidade (ambos abordados anteriormente ao longo do embasamento teórico desta pesquisa) e Comunicação em *hub*.

5.1 Bem-vindo à rede dos *hubs*: apresentação de resultados

Com o objetivo de assegurar uma descrição fidedigna e visual das estruturas dos *hubs* estudados, este estudo segmentou a análise dos casos em 13 subsecções. Faz-se, também aqui, o caminho preconizado nesta pesquisa, “do geral para o particular”, e estrutura-se, de antemão, uma etapa de entendimento conceitual sobre os *hubs* estudados (do ponto de vista estratégico-institucional e também sob o ponto de vista dos ocupantes/gestores), seguida por uma breve apresentação geográfica e estrutural — afinal, a localização e a estrutura não devem ser desconsideradas enquanto drivers da comunicação interna e externa em *hub*.

A partir de então, este estudo parte para um mergulho em águas mais profundas, para entender, sob o ponto de vista interno, questões relacionadas à composição do time, projetos incubados, e, em especial, aspectos organizacionais ligados à percepção sobre a comunicação no espaço.

Portanto, a estrutura de apresentação dos resultados a partir da combinação entre entrevistas semiestruturadas, respostas ao questionário e análise de informação institucional subdivide-se nos seguintes tópicos:

- 5.1.1. Sobre Os *hubs* (breve conceituação)
- 5.1.2. Sobre o *hub*: com a palavra, os ocupantes
- 5.1.3. Localização física
- 5.1.4. Estrutura
- 5.1.5. Time
- 5.1.6. Financiamento
- 5.1.7. Programas e eventos
- 5.1.8. Perfil dos projetos incubados/residentes
- 5.1.9. Canais de comunicação interna
- 5.1.10. Canais de comunicação externa
- 5.1.11. Impulsionadores da comunicação em *hub*: ferramentas, mediadores e/ou pessoas?
- 5.1.12. Comunicação em hub
- 5.1.13. O pós-pandemia

E aqui vamos nós, aos resultados.

5.1.1. Sobre Os *hubs* (breve conceituação)

Observação: a apresentação dos espaços neste estudo se dá de acordo com a ordem de abordagem de cada um deles ao longo da pesquisa.

Nesta seção, nos dedicaremos à apresentação institucional dos espaços. Para tal, nos valem da coleta de informações disponível na internet (páginas oficiais e redes sociais dos espaços), bem como de falas dos gestores dos espaços, obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Iniciamos, portanto, com a apresentação do **Human Power Hub: Centro de Inovação Social de Braga**.

Em seu *web site* oficial, o Human Power Hub apresenta-se como “um projeto que presta apoio à aceleração e incubação de ideias empreendedoras orientadas para o impacto social” (Human Power Hub, 2021). Nas demais redes sociais nas quais têm presença relevante (tema posteriormente abordado com mais detalhamento), nomeadamente Facebook, LinkedIn e Instagram, apresenta-se, também, como um “centro para o empoderamento da inovação social e empreendedorismo com impacto em Braga”.

Sua história inicia em 2017, com a participação de Braga no programa URBACT – Boosting Social Innovation, sobre o qual falamos com detalhe a seguir. Segundo conta o Gestor de Resiliência do Human Power Hub, em conversa preliminar a este estudo, trata-se de “um programa de cooperação entre cidades da União Europeia, e que de alguma forma orienta-se para experiências inovadoras”. Neste sentido, o programa provoca as cidades parceiras (nomeadamente: Gdańsk e Wrocław, na Polónia, Baia Mare, na Romênia, Milão e Turim, em Itália, Barcelona, em Espanha, Braga, em Portugal, Paris e Estrasburgo, na França, e Länsstyrelsen Skane, na Suécia) a trabalhar temas disruptivos e relacionados à melhoria nos sistemas de inovação, comunicação, mobilidade, participação da sociedade e e governança.

A missão do URBACT é permitir que as cidades trabalhem juntas e desenvolvam soluções integradas para desafios urbanos comuns, por meio de redes, aprendendo com as experiências uns dos outros, tirando lições e identificando boas práticas para melhorar as políticas urbanas (URBACT, 2021).

O Human Power Hub é, portanto, uma das saídas de atuação de Braga no âmbito do programa URBACT, e faz parte do plano municipal para a promoção da inovação social local. Segundo o Gestor de Resiliência do espaço, a solução se configura a partir da necessidade de “um espaço físico que permitia uma convergência das iniciativas identificadas anteriormente”.

A partir deste impulso inicial, o HPH se desenvolve e, posteriormente, conquista o financiamento do Programa Portugal Inovação Social, o qual possibilita a viabilização da estratégia de desenvolvimento de projetos e programas no espaço, nomeadamente,

projetos de pré-aceleração, aceleração, incubação e scaling, sobre os quais falaremos detalhadamente nas próximas seções deste estudo de caso.

Estrategicamente, o HPH opera seguindo o conceito-guia da Quádrupla Hélice, apresentado por Elias G. Carayannis e David F. J. Campbell, em 2009, e que

refere-se a estruturas e processos de economia e a sociedade global/local² do conhecimento. Além disso, o ‘Ecossistema de inovação’ destaca a importância de um pluralismo de uma diversidade de agentes, atores e organizações: universidades, pequenas e médias empresas e grandes corporações, dispostas junto à matriz de redes de inovação fluidas e heterogêneas e clusters de conhecimento. (Carayannis & Campbell, p. 207, 2009)

No Human Power Hub, e ainda segundo o Gestor de Resiliência do espaço, a quádrupla hélice compõe-se no sentido constitutivo da base estrutural de prioridades horizontais:

Trabalhar a promoção da política pública junto ao município, e aqui fazemos várias coisas, como por exemplo, apoio aos projetos europeus, à população internacional no âmbito da Eurocities, OCDE, e outras – tudo tem a ver com política pública. Do ponto de vista do privado, trabalhamos com as empresas na promoção da reponsabilidade social empresarial a 3 níveis: filantropia, melhoria das condições de trabalho e investimento de impacto. Com a área de conhecimento e inovação, trabalhamos comunidades de aprendizagem, e de alguma forma trazemos temas discutidos para análise das universidades e também medição do impacto e depois no cidadão, é a área que é mais visível do HPH que é a área de empreendedorismo social. (Gestor, Human Power Hub, 2021)

Nesta seção, nos ateremos às informações que auxiliam na compreensão dos espaços estudados do ponto de vista conceitual. Demais informações serão apresentadas, nesta mesma cadência, nas seções seguintes.

² Originalmente descrita como *gloCal*, em um mix entre “global” e “local”

O segundo espaço contatado para a realização desta pesquisa foi o **Hub Social**, de Belo Horizonte, fundado em 2017 e apresentado em sua página oficial como uma “uma incubadora e aceleradora de projetos e negócios sociais, que tem como objetivo capacitar, investir e apoiar iniciativas de todos os portes e segmentos em todo Brasil” (Hub Social, 2021). Em suas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, caracteriza-se, também, como “a 1ª incubadora e aceleradora de Impacto Social de Minas Gerais”.

Além disso, e segundo conta, em entrevista semi-estruturada, a Gestora de Marketing e Relações Intersetoriais do espaço, o nascimento da incubadora e aceleradora contou com um ingrediente extra (sobre o qual falaremos detalhadamente nas seções posteriores, visto que é, este, um dos principais elementos de convergência percebidos entre os três casos analisados): o espaço de coworking.

Nós nascemos quatro anos atrás com o único intuito de ser uma incubadora e aceleradora de projetos de negócios sociais. Mas a gente já nasceu, quatro anos atrás como o espaço de coworking também. Os espaços de coworking, quatro anos atrás, eram nossa principal fonte de renda. Então a gente mantinha a incubadora e aceleradora para os projetos sociais através da rede de coworking. Esse coworking de espaço compartilhado não era para projetos sociais: os nossos projetos e negócios sociais tinham acesso gratuito ao coworking e o coworking era para empresas, para pessoas do bairro. Um coworking convencional com toda uma pegada social porque isso fazia parte do nosso dia a dia. (Gestora, Hub Social, 2021)

No Hub Social, a estrutura de gestão divide-se em diferentes frentes: uma delas, já apresentada na citação anterior, é o espaço de coworking.

Além desta, o *hub* também concentra sua atuação na incubação de projetos de inovação social (sobretudo aqueles do terceiro setor, mas uma pequena parcela no setor 2.5, conhecido como aquele que agrega, em um só negócio, características de organizações sociais e negócios formais) — em um setor denominado Tecnologia Social e nos processos de Mentoria e Aceleração. Também fazem parte da estrutura de

funcionamento do Hub Social uma área chamada Relações Intersectoriais, que oferece serviços de consultoria e mensuração de resultados a empresas focadas em Responsabilidade Social, e o Investimento Social, setor responsável pela captação de recursos direcionados aos projetos apoiados. O Investimento Social é segmentado em Financiamento via Lei de Incentivo Fiscal, via plataforma de Crowdfunding — plataforma digital desenvolvida pelo próprio *hub*, chamada Cidade do Bem³, que opera com taxas menores do que as do mercado, facilitando a presença dos projetos sociais desenvolvido — e os investimentos diretos de empresas.

O terceiro caso trazido à égide deste estudo é o do **Impact Hub Belo Horizonte**, inaugurado em 2016 e também localizado na capital mineira. O espaço integra a rede global Impact Hub, surgida em 2005, na Inglaterra, e atualmente presente em mais de 100 comunidades espalhadas ao longo de cerca de 60 países⁴ ao redor do mundo.

A definição de um Impact Hub encontrada no site oficial da Comunidade (nome dado às unidades do Impact Hub, que operam de forma autônoma em cada localização) de Belo Horizonte é a de uma “rede global de empreendedores de impacto que acreditam em negócios e pessoas agindo conscientemente para criar um mundo justo e sustentável”. (Impact Hub Belo Horizonte, 2021). Além disso, segundo o Impact Hub Belo Horizonte, sua missão é “inspirar, conectar e capacitar nossos membros a desenvolverem suas ideias empreendedoras de impacto positivo”.

Em sua página no LinkedIn, o Impact Hub Belo Horizonte se apresenta como “um espaço de trabalho conectado local e globalmente à um ecossistema de pessoas, inspirações e recursos para concretizar ideias empreendedoras de impacto sustentável”.

Estruturalmente, o Impact Hub opera por meio da aliança entre 3 aspectos-chave (alinhavados por um fator extra diferencial): (Comunidade + Conteúdo + Espaço)+ *art of hosting*, no qual entende-se cada um dos termos conforme indica a imagem a seguir.

Figura 2: Equação do Impact Hub Belo Horizonte

³ Disponível em: <https://cidadedobem.com/>, recuperado em 2 de setembro de 2021

⁴ De acordo com o site oficial <https://impacthub.net/>, acessado em 10 de setembro de 2021.

Comunidade Vibrante

Primeiro, uma Comunidade Vibrante de pessoas apaixonadas e empreendedoras que compartilham uma intenção subjacente de trazer mudanças positivas e agir como pares para fertilizar e desenvolver seus empreendimentos.

Conteúdo Significativo

Segundo, é uma fonte de inspiração que fornece Conteúdo Significativo através de eventos instigantes, laboratórios de inovação, espaços de aprendizagem, programas e conversas facilitadas que suportam o impacto positivo.

Espaço Inspirador

Em terceiro lugar, um Impact Hub é um Espaço Inspirador, cada sede tem seu espaço físico que oferece uma infraestrutura flexível e altamente funcional para trabalhar, conhecer, aprender e se conectar.

Fonte: Impact Hub Belo Horizonte

5.1.2. Sobre o hub: com a palavra, os ocupantes

Para que possamos perceber, de maneira ampla, a efetividade da comunicação em *hub*, é importante e necessário perceber, de antemão, como a ideia do *hub* se internaliza em seus ocupantes e gestores. Para isto, acrescentamos, no questionário deste estudo de caso, aplicado de forma livre entre os gestores e membros dos *hubs*, a pergunta “Como definiria, em palavras suas, um *hub*?”.

O objetivo desta pergunta era compreender se o sentido original do espaço era assimilado por seus usuários e, sobretudo, se há identificação entre a forma como cada um dos espaços se define e a forma como os usuários/gestores replicam esta definição.

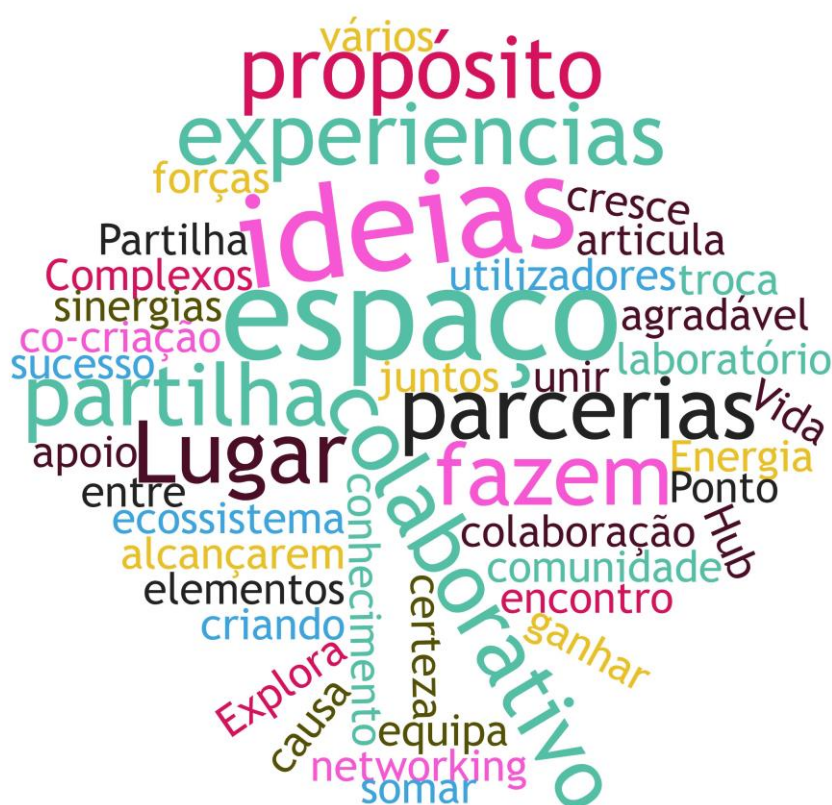
O resultado, apresentado neste tópico, está segmentado em dois blocos: resultados gerais (envolvendo respostas de ocupantes e gestores), e resultados específicos, envolvendo apenas a percepção dos ocupantes (já que parte-se do pressuposto de que os gestores têm outros caminhos, que não exclusivamente as ferramentas de comunicação, para alinhar suas percepções à estratégia do negócio).

Entre os resultados gerais, identificamos, de forma geral, uma variedade maior de termos relacionados às ideias de colaborativo, partilha, co-criação, parceria, propósito, networking. Nomeadamente, identificamos maior incidência dos termos “espaço”, “ideias”, “colaborativo”, “experiências”, “fazem/fazer”, “lugar”, “parcerias”, “partilha” e “propósito”.

Cabe propor, também, observando com detalhamento a lista de palavras recorrentes, o destaque para a existência de termos como “espaço” e “lugar”, que, embora não remetam essencialmente a um ponto de encontro físico (embora sejam naturalmente associados a ele), reforçam a ideia do “pertencimento” e da “comunidade”, anteriormente salientados nos capítulos teóricos desta pesquisa.

A nuvem de palavras a seguir, elaborada a partir da inclusão das respostas do formulário na ferramenta automatizada WordClouds (<https://www.wordclouds.com/>), retrata os termos com maior incidência trazidos nas respostas do questionário:

Figura 3: Nuvem de palavras “Como definiria, em suas palavras, um *hub*?” (Resultados Gerais)



(Fonte: elaborada pela pesquisadora)

O segundo viés avaliativo desta seção nos convida a voltar o olhar para a percepção exclusiva dos ocupantes do *hub*, aqui caracterizados como trabalhadores individuais, membros de empresas ocupantes do espaço (no caso do Impact Hub Belo Horizonte), ou representantes de startups ou projetos incubados/residentes.

Dentre as respostas obtidas, destaca-se uma, “Complexos de pessoas e ideias que fazem outras pessoas e ideias alcançarem o propósito e sucesso”, que demonstra a compreensão do papel do *hub* enquanto promotor de relações, e outra “Uma equipa que apoio e articula com vários elementos criando sinergias e parcerias entre elas”, que evidencia o papel articulador do *hub*, colocando-o em um lugar para além da noção de “espaço”.

A seguir, a configuração da nuvem de palavras evidencia que, para os utilizadores dos *hubs*, sua essência se conecta, essencialmente, ao conceito de “ideia”, seguido por conceitos e adjetivos, tais como “articula”, “agradável”, “complexos”, “comunidade”, “alcançarem” e “apoio”. Novamente, a palavra “lugar” surge em posição de destaque, mas permite uma interpretação que extrapola seu sentido físico, especialmente quando em comparação com as demais palavras de destaque.

Figura 4: Nuvem de palavras “Como definiria, em suas palavras, um *hub*?” (Resultados Específicos)



(Fonte: elaborado pela pesquisadora)

Ainda sob o viés da avaliação conceitual do *hub* (lembre-se “o *hub*”, no sentido de “entidade *hub*” e não “O *hub*” no sentido do espaço que efetivamente ocupa) sob o ponto de vista de seus ocupantes e gestores, vale destacar a ausência de termos técnicos (tais como “incubadora/aceleradora/coworking”) o que pode evidenciar que, para os ocupantes, a essência da “entidade *hub*” vai além da atividade-fim executada por ela.

5.1.3. Localização física

Após o estabelecimento deste ponto de situação, no qual percebemos os paralelos e diferenciais entre a concepção dOs *hubs* e dos *hubs* — a capitular no artigo sendo intencionalmente utilizada para segmentar os casos estudados neste artigo da entidade *hub* enquanto categoria de organização coletiva (do ponto de vista de seus gestores e ocupantes), podemos seguir em frente. A proposta, a partir daqui, é que se mantenha em mente, e até o fim deste estudo de caso, a colheita obtida a partir da análise anterior no que tange às palavras-chave definidoras de um *hub* na opinião de seus utilizadores versus as definições do espaço “da porta para fora”, conforme são apresentadas nos canais de comunicação dos casos estudados. No fim desta análise, nos permitiremos chegar a algumas conclusões a respeito deste e dos próximos aspectos identificados, buscando estabelecer, de forma clara, eventuais incongruências (e que podem culminar em uma comunicação enviesada ou dificultada) e potenciais saídas de pesquisa para o estabelecimento de um caminho possível para a criação de políticas comunicacionais mais funcionais.

Temos, nesta pesquisa, três casos situados em duas cidades. Para tal, faremos avaliações paralelas sobre cada uma delas, destacando aspectos pontuais que, direta ou indiretamente, influenciam na difusão da comunicação, fazendo uma breve retomada aos quatro elementos de Rogers, a saber: a inovação em si, a comunicação, o tempo e o sistema social (Rogers, 1992).

Entendemos, neste momento da pesquisa, que o contexto influi na maneira como uma inovação é percebida por diferentes aspectos, entre os quais pontuamos: extensão territorial, localização da fonte da inovação (e consequente facilidade ou dificuldade no

acesso ao sistema social de interesse), expressividade do mercado, apoios e estímulos governamentais e de grandes instituições.

Analisemos, portanto, a localização dos *hubs* estudados tendo, como pano de fundo, as questões propostas anteriormente.

A cidade de Braga é berço do Human Power Hub, e é, também, um importante polo português para o desenvolvimento da inovação social. No ano 2021, foi eleita, junto das cidades de Sintra, Cascais, Coimbra e Torres Vedras, membro da Rede de Cidades Portuguesas celebradas com o título de Capital Europeia da Economia Social.

A Rede de Cidades Portuguesas – Capital Europeia da Economia Social 2021 visa contribuir para as principais prioridades e objetivos estratégicos da União Europeia (UE), trabalhar ativamente com a UE na promoção dos valores e princípios da Economia Social e trabalhar em rede, potenciando a partilha de boas práticas no âmbito da Economia Social, desenvolvendo um programa de iniciativas próprias, ou em parceria com a CASES, projetando-se no futuro o seu alargamento e progressiva estruturação. (CASES, 2021)

Neste âmbito, a cidade ganha fôlego no que diz respeito ao suporte e incentivo para a realização de eventos⁵ (com o Fórum Braga de Inovação Social, que acontece desde 2019, e, em 2021, integrou a programação de eventos relacionados à CEES), e, sobretudo, alça o Human Power Hub como um dos catalisadores da inovação social na cidade.

No aspecto demográfico, e segundo as preliminares do CENSO 2021, a cidade de Braga desenvolve-se com uma população total de 193.333 indivíduos, apontando uma variação positiva de 6,5% de acréscimo populacional em relação a 2011 — única cidade do Norte de Portugal a apresentar tal variação, de acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas - INE (2021).

⁵ Calendário de eventos de Braga no âmbito da CEES disponível em: < <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/06/Braga.pdf> > Acesso em: 10/9/2021

Além disso, segundo o mapeamento disponível no portal oficial da Direção-Geral do Ensino Superior - DGES de Braga, a cidade acolhe 9 instituições de ensino técnico/superior, incluindo a expressiva Universidade do Minho (DGES, 2021).

Em contrapartida, a cidade de Belo Horizonte — na qual se localizam o Impact Hub BH e o Hub Social — tal qual seu país de abrigo, Brasil, apresenta características profundamente distintas. Segundo consta informação no portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021), a capital do estado de Minas Gerais reúne uma população de 2.375.351 habitantes, de acordo com a última edição do CENSO, realizada em 2010.

Ainda neste sentido, é cabível ressaltar o forte caráter industrial da cidade de Belo Horizonte. O CENSO aponta para a existência de 117.113 unidades empresariais cadastradas, além de 55 instituições de ensino superior.

Embora seja expressiva a diferença populacional das cidades dos casos abordados neste estudo, é importante ressaltar que não houve comparação entre o *hub* português e os *hubs* brasileiros no que tange à abrangência de suas estratégias de comunicação, compreendendo que as diferenças no perfil das cidades comprometeria de forma relevante a fiabilidade dos resultados encontrados. Nesta pesquisa, o retrato geográfico do *lócus* no qual os *hubs* se encontram tem, como principal efeito, dar ao leitor uma perspectiva acerca do contexto no qual cada espaço se insere e, a partir daí, possibilitar a compreensão dos desafios inerentes a cada contexto.

Além de um breve retrato sobre as características das cidades, faz-se importante estabelecer um ponto de situação a respeito da localidade dos *hubs* estudados. No momento desta pesquisa, o Human Power Hub tem, como sede, o Edifício do Castelo, localizado no Centro histórico da cidade de Braga.

Figura 5: Localização do Human Power Hub em Braga



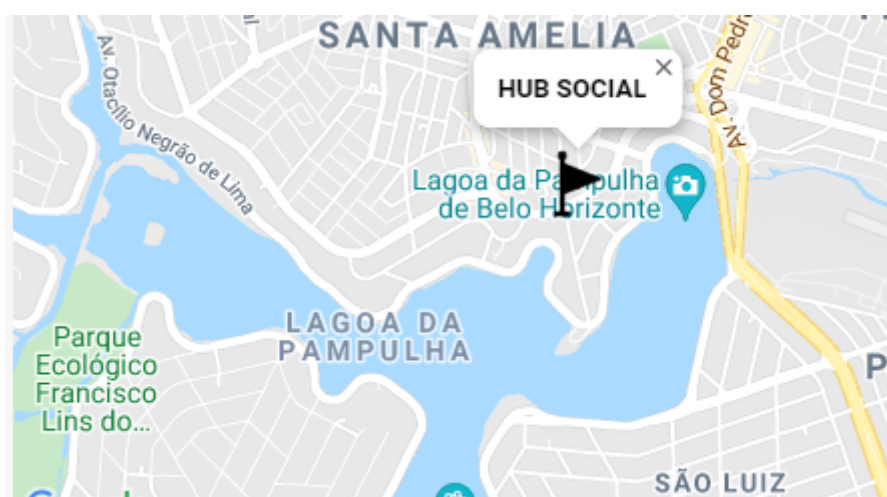
(Fonte: Google Maps)

Já no contexto de Belo Horizonte, podemos afirmar que ambos, Hub Social e Impact Hub BH, ocupam posições estratégicas, embora distantes entre si.

O Hub Social tem, como seu ponto de referência, a região da Pampulha. Segundo o site oficial do *hub* (supracitado), sua localização é de “fácil acesso e próximo de diversos pontos de

ônibus, táxi, supermercados, academias, restaurantes, lanchonetes, drogarias, agências bancárias. Próximo a estação do BRT Move – Pampulha”.

Figura 6: Localização do Hub Social, em Belo Horizonte



(fonte: Site Oficial Hub Social)

O Impact Hub também pontua a localização como um diferencial estratégico do negócio em seu site oficial. De acordo com o *hub*, “localizado no coração de Belo Horizonte, na Savassi, nosso espaço tem a missão de oferecer o conforto criativo, aliado à produtividade e colaboração com uma estrutura completa”.

Figura 7: Localização do Impact Hub BH, em Belo Horizonte



(Fonte: Site Oficial Impact Hub)

5.1.4. Estrutura

Tão importante quanto conhecer, ainda que de forma simplificada, o contexto geográfico nos quais os espaços se inserem, é compreender de que forma articulam seus espaços internos para promover e estimular o acesso aos cinco níveis de capital social propostos por Raquel Recuero e pontuados anteriormente nos capítulos teóricos deste estudo, a saber: Relacional, Normativo, Cognitivo, de Confiança no Ambiente e Institucional.

Cabe destacar, de pronto, que os três *hubs* analisados disponibilizam espaços de coworking para seus ocupantes, embora este não tenha sido um fator preponderante para a sua escolha. Entretanto, cabe ressaltar, os coworkings ocupam lugares diferentes na estratégia de cada um dos negócios, a saber:

- **Human Power Hub:** oferece coworking como espaço gratuito para que as startups incubadas e aceleradas se relacionem entre si e desenvolvam seus projetos;

- **Hub Social:** oferece o espaço de coworking para empresas em geral, não somente aquelas ligadas ao core business do negócio (incubação e aceleração de projetos de impacto social);
- **Impact Hub:** oferece o espaço exclusivamente para negócios de impacto. Neste caso, o coworking é tratado como parte essencial do negócio, compondo, inclusive, a “equação” da proposta de valor do *hub*: “comunidade + **espaço** + conteúdo”.

O grau de importância dado ao espaço de coworking nos *hubs* analisados reflete-se, de certa forma, nas características de cada um deles. Os espaços brasileiros, que contam com o coworking como uma de suas (senão a principal, como é o caso do Impact Hub Belo Horizonte, conforme falaremos mais detalhadamente a seguir), investem mais esforços (estruturais, decorativos e de marketing/divulgação) na construção da imagem de seus espaços. No caso do *hub* português, o espaço soa como a “materialização” da missão do negócio, e não como a missão em si.

Além disso, cabe destacar que, estruturalmente, os espaços compartilham da ideia de que ambientes “criativos, descontraídos e intuitivos”, conforme define o Impact Hub em seu site, são drivers importantes para a produtividade e a ideação. Desta forma, pode-se esperar, dos três casos observados, estruturas físicas amplas, mobiliário compacto e facilmente rearranjável, mensagens de incentivo nas paredes, quadros e paredes com tons vibrantes e inspiracionais e elementos associados ao lazer/descanso, como pufes, almofadas e piscina de bolinhas (como é o caso do Impact Hub).

Figura 8: Estrutura – HPH, Braga



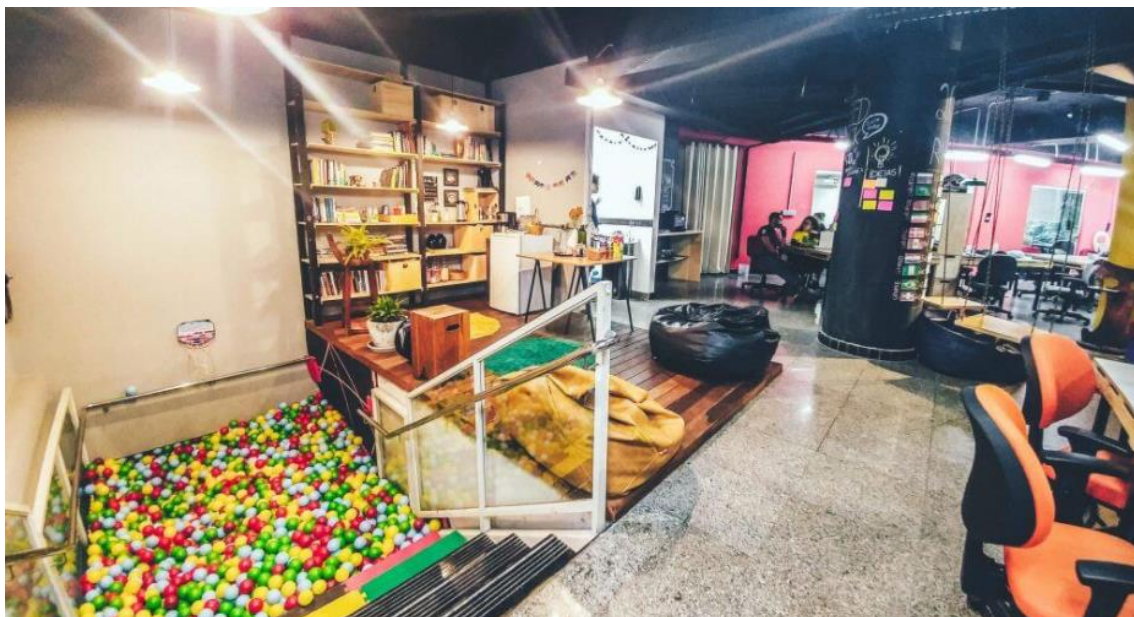
(Fonte: YouTube HPH)

Figura 9: Estrutura – Hub Social, Belo Horizonte



(Fonte: Hub Social)

Figura 10: Estrutura – Impact Hub, Belo Horizonte



(Fonte: Impact Hub)

Cabe destacar, também, que, como um forte elemento de diferenciação, o Hub Social ocupa o espaço de uma ampla casa, com área externa e piscina. O Impact Hub, que ocupa espaço em um prédio, disponibiliza a seus ocupantes acesso aos elementos “descompressores”, como a piscina de bolinhas e a varanda, comumente utilizada para a realização de happy hours.

5.1.5. Time

A composição da estrutura dos *hubs* vai além do aspecto físico, especialmente se levarmos em consideração a maneira como o British Council posiciona a definição deste formato de negócio (“um *creative hub* é um lugar, físico ou virtual, que une pessoas criativas...”). Afinal, ainda que não tenhamos alcançado, ainda, a etapa conclusiva desta pesquisa, é seguro afirmar que articulação, compartilhamento e colaboração, tidos como aspectos essenciais para a conceituação de um *hub*, conforme vimos no item 5.1.2, são passos melhor caminhados com o auxílio de um time focado na mediação deste complexo processo.

Desta forma, cabe-nos, neste momento, elucidar brevemente como funciona a estruturação de time em cada um dos *hubs* estudados. O elemento de convergência, aqui, está no fato de que todos os *hubs* analisados operam com equipes reduzidas, compostas por menos de 10 elementos. A figura comum em todos os espaços é a do(a)

gestor(a) de comunidade, muito embora, em casos específicos, esta função seja acumulada ou segmentada entre dois ou mais profissionais.

A estrutura de equipe do Human Power Hub, em Braga, compõe-se de uma direção, constituída por dois membros da Fundação Bracara Augusta, entidade que gere o projeto de financiamento europeu e dois representantes da Prefeitura de Braga. Além disso, a gestão do HPH conta com um Gestor de Resiliência, focado em Relações Institucionais, um Gestor de Comunidade, um Gestor de Marketing, um Gestor de Inovação e uma jurista, que dá apoio ao HPH e aos empreendedores que ali residem.

No Hub Social, o time de 7 pessoas se estrutura a partir de uma Gestão de Marketing + Relações Intersectoriais, um Chief Operation Officer (COO), uma Gestão Administrativa, de coworking e de Tecnologia Social, uma Gestão de Facilities (espaço). Esta equipe é reforçada pelo trabalho de um trabalhador remoto que opera do estado de Vitória, Espírito Santo.

O cenário da equipe compacta se repete também no Impact Hub de Belo Horizonte — embora, segundo a Gestora de Comunidade com a qual conversamos ao longo da pesquisa, este não seja um padrão entre todos os Impact Hubs. Há aqueles em que o time é extenso e numeroso.

No IHBH, entretanto, o ocupante interessado em um espaço de trabalho conectado ao impacto social encontra uma equipe reduzida (composta por 7 pessoas, contando os 2 sócios-fundadores) e multitarefas, que se organiza para cumprir as funções de: gestão de projetos de impacto, nacionais e internacionais e do espaço como um todo, apoio na gestão de projetos do ecossistema de impacto, gestão de comunidades + comunicação, infraestrutura (facilities), limpeza/zeladoria e hosting.

O trabalho do host do Impact Hub, neste aspecto, merece atenção especial. Apresentado na página oficial do *hub* como o “elemento extra” para a diferenciação do negócio, a *art of hosting*, ou “a maneira de acolher as pessoas na rede”, IHBH, passou por um caminho de transformação em suas funções, culminando no que há atualmente: uma gestão de comunidade completa, que acontece desde a abordagem inicial dos projetos que demonstram interesse no espaço, até sua condução pelos projetos e

processos do IHBH, especialmente diante da necessidade de adaptação da convivência “real” para a virtual. Em conversa com a Gestora de Comunidade do espaço, foi possível obter uma percepção mais acurada a respeito deste entendimento inicial sobre o papel do host:

O “ser hosting” (inicialmente) era muito mais na questão do cadastro, na questão das boas-vindas desse novo membro que chega no espaço de coworking que ele nunca trabalhou, e às vezes ele não entende da proposta...então era deixar ele o mais confortável possível e também socializado com o espaço, com o ambiente com as propostas das outras empresas. Além disso, era perceber onde eram os pontos críticos também, seja na questão do tom de voz, nos problemas com infraestrutura e tudo mais. (Gestora, Impact Hub Belo Horizonte, 2021)

5.1.6. Financiamento

Perceber a forma como os *hubs* estudados sustentam suas operações é importante, sobretudo quando avaliamos a comunicação do *hub* sob o aspecto externo. Os *hubs* brasileiros estudados têm, como ponto de convergência, o fato de que contam com o aluguel de espaços de trabalho no coworking como uma das fontes de financiamento do espaço.

Dessa forma, há que se compreender, portanto, que parte da comunicação externa gerada pelos *hubs* se refira, pontualmente, ao fato de que ali dispõem-se de espaços para locação.

Esta diferença na linguagem é percebida, principalmente quando inserimos, na análise, a situação do HPH, cuja principal fonte de financiamento é obtida por meio de iniciativas governamentais. Desta forma há, invariavelmente, um direcionamento da comunicação ao impacto social e à inovação ali desenvolvida. O lugar do coworking é deslocado, de um serviço-chave para um elemento de valor agregado.

Apesar dos alugueis de espaços representarem uma importante fonte de financiamento para os *hubs*, é essencial salientar que não é a única. No caso do Hub Social, além da locação de espaços (nomeadamente auditório, sala de reunião, espaço externo e salas privativas), os aportes para os projetos apoiados também são obtidos por meio de Leis

de Incentivo Fiscal, de investimento direto, do pagamento de valores simbólicos pelo acesso aos serviços (por parte das organizações sociais) e do crowdfunding realizado a partir da plataforma Cidade do Bem.

No Impact Hub BH, o financiamento é obtido a partir da locação dos espaços em categorias: coworking (dedicado e flexível), mesa fixa, salas privativas e salas de reunião. Além disso, há a realização de projetos para captação do recurso, como a campanha de crowdfunding Ser+Impacto⁶, que arrecadou mais de R\$50.000,00 para apoiar negócios de mulheres, de pessoas negras ou de territórios vulnerabilizados na mensuração, avaliação e ampliação do impacto dos seus negócios. Por fim, o espaço também se sustenta com o aporte de investidores.

5.1.7. Programas e projetos

Neste ponto da pesquisa, podemos inferir que temos uma bagagem valiosa de informações sobre a organização e apresentação dos *hubs* à sociedade e a seus ocupantes. Há, ainda, um elemento importante, especialmente para enriquecer a visão sobre a efetividade da comunicação interna nos espaços: a organização de programas e eventos.

Trata-se, portanto, de iniciativas nas quais, proativamente, os *hubs* proporcionam momentos de interação e reforçam seu posicionamento de marca e comprometimento com as causas-motriz de sua existência.

Eis aqui, portanto, os principais elementos organizacionais identificados nos *hubs*, tomando-se como centro seus programas e projetos.

No **Human Power Hub**, a gestão de processos e projetos é conduzida a partir do conceito de Transition Arena, ou Arena Transição, “ambiente particular que cria um espaço para um pequeno grupo de pioneiros⁷ para compartilhar ideias”(Roorda et al.,

⁶ Disponível em: < <https://benfeitoria.com/serimpacto> > recuperado em: 10/9/2021

⁷ Originalmente chamados de *frontrunners*

2014). Na teoria da Arena Transição, o grupo envolvido identifica um problema e desenvolve visões compartilhadas, estratégias colaborativas e ações para assegurar uma transição sustentável rumo à solução buscada.

De acordo com esta proposta, o Human Power Hub opera com base no estímulo ao relacionamento entre os parceiros, com o objetivo de gerar experiências nos âmbitos das verticais abraçadas pelo *hub*. O Gestor de Resiliência do espaço, em conversa preliminar à pesquisa, explica que, por conta desta escolha de verticais (que abrangem as ideias de meio ambiente e sustentabilidade, cultura e impacto social etc),

Há uma dimensão de trabalho do pontos de vista sobre o que é o problema que nós estamos a abordar muito alargada, ou seja, vai desde a área ambiental à área social, à área estrutural, à área urbanística, portanto há, aqui, várias possibilidades de desenvolvimento do trabalho e tem a ver com o fato de nós trabalharmos inovação social. (Gestor, Human Power Hub, 2021)

Além da lógica da Arena Transição, o HPH também conduz seus projetos por 4 diferentes níveis de desenvolvimento: pré-aceleração (percepção sobre as necessidades dos projetos), aceleração (desenvolvimento de competências de maneira pontual e personalizada), incubação (período para teste e avaliação de modelos de negócio) e scaling (projetos que já têm robustez, e precisam de estímulo para crescer).

No Hub Social, os programas e projetos voltados para as organizações sociais apoiadas dividem-se em dois grandes grupos, desenhados a partir da percepção de demandas latentes entre as iniciativas incubadas e aceleradas: Capacitação e Marketing.

Dentro do ciclo de capacitação, os projetos de impacto encontram 3 subprogramas. É possível participar de todos eles, desde que se cumpra a linearidade proposta:

- **Ciclo de impacto:** percurso de duração de 6 meses, operado de acordo com uma metodologia autoral do Hub Social, desenvolvida especificamente para projetos e negócios de impacto. Propõe uma jornada de capacitação para ajudar os projetos a encontrarem respostas-chave para a sua gestão.
- **Rede do Bem:** alternativa desenvolvida pelo Hub Social para assegurar a permanência de iniciativas que já haviam passado pelo Ciclo de Impacto e

desejavam se manter ativos na rede do *hub*, com acesso às formações oferecidas.

Next Level: programa avançado para organizações que passaram pelo Ciclo de Impacto. Busca consolidar a tecnologia social desenvolvida pelos projetos, tornando-as escaláveis replicáveis e autossustentáveis. É voltada para organizações sólidas e maduras.

- **Curso Soluções de marketing:** direcionado para Instituições que buscam aperfeiçoamento especificamente na área de comunicação e marketing. Inclui módulos como Redes Sociais, criação de site, identidade visual, fotografia e produção de vídeo etc.

Além das soluções idealizadas para atender ao público-alvo composto pelos projetos de impacto social, o Hub Social oferece um projeto voltado exclusivamente às empresas. Por meio do Programa de Responsabilidade Social Empresarial, o espaço presta consultoria para implementar boas práticas no segundo setor, alinhadas aos princípios de sustentabilidade e impacto social.

No **Impact Hub**, os programas e projetos internos compõem a vertical “Conteúdo Significativo”, um dos elementos-chave para a diferenciação do espaço enquanto negócio. O *hub* oferece conteúdo significativo por meio de eventos, laboratórios de inovação, espaços de aprendizagem, conversas facilitadas e programas, como o Governança em Rede, apresentado pela Gestora de Comunidade, em conversa com esta pesquisadora, cujo principal objetivo é compreender os negócios ali residentes, identificando dores e a necessidade de apoio.

5.1.8. Perfil dos projetos incubados/residentes

O ponto de congruência entre os três casos estudados nesta pesquisa é, conforme dito anteriormente, a conexão explícita do “negócio *hub*” com a ideia de impacto social. É pressuposto, portanto, que os projetos residentes e incubados nos *hubs* tenham relação com o ecossistema do impacto e da inovação social, aqui compreendida segundo a definição disponível no portal do projeto Portugal Inovação Social, ao dizer que esta ocorre quando “é gerada uma nova resposta a um problema social” e ela se diferencia

daquelas já existentes no mercado, promovendo autonomia e gerando impacto social (Portugal Inovação Social, 2021).

É possível ir além, entretanto, para estabelecer um perfil um tanto mais específico sobre as iniciativas que ocupam os *hubs* abordados neste estudo.

No **Human Power Hub**, os projetos incubados e acelerados dividem-se em 3 grandes grupos: pioneiros (sobretudo projetos sociais e voltados ao terceiro setor, denominados pelo próprio hub como “catalisadores de inspiração”), incubação e aceleração e scaling. Dentro destes grupos, principalmente se consideramos o ciclo 2021 de projetos de aceleração, composto por 9 startups, encontramos startups e projetos relacionados às macroáreas de turismo, meio ambiente, tecnologia e ação social.

No **Hub Social**, a essência dos projetos incubados e acelerados está no terceiro setor (Organizações da Sociedade Civil – OSCs). De acordo com a Gestora de Marketing entrevistada para a realização desta pesquisa, há, também, uma pequena parcela de negócios que se situam no setor 2.5. “Algo como 5 a 7 em um universo de 80” (GESTORA, Hub Social, 2021). Entre os principais segmentos de atuação identificados pela gestora, estão projetos voltados para majoritariamente para área de educação (infantil e de adolescentes), mas também voltados à causa dos idosos, atendimento a pessoas vulneráveis, capacitações, atendimento médico etc.

Sobre o **Impact Hub**, cujo negócio-chave é, principalmente, a locação de um espaço de trabalho diferente e conectado à ideia de impacto social, identificamos, entre os ocupantes, perfis de microempreendedores, investidores sociais, freelancers, consultores e membros de grandes empresas e educadores. Em sua página oficial, o Impact Hub adiciona, ainda, os “ativistas, criativos, intraempreendedores, futuros empreendedores e qualquer pessoa e/ou organização interessada em usar suas atividades para criar uma realidade mais sustentável” (Impact Hub Belo Horizonte, site oficial, 2021).

5.1.9. Canais de comunicação interna (aplicativos, ferramentas, relatórios)

Estabelecidas todas as bases de conhecimento necessárias para o desenvolvimento de um olhar crítico e acurado acerca da efetividade da comunicação interna e externa nos

hubs, partimos para as análises de ordem prática. Nos próximos tópicos, portanto, esta pesquisa se dedica a entender, a partir das respostas de ocupantes e gestores *dos hubs*, como se articulam e se comunicam interna e externamente os três casos aqui abordados: Human Power Hub, Hub Social e Impact Hub Belo Horizonte.

Em primeira instância, analisamos os canais de comunicação escolhidos para aproximar gestores de ocupantes/incubados. Esta avaliação perpassa, invariavelmente, por soluções encontradas e adotadas no pós-pandemia, em convergência com aquelas que já se utilizava anteriormente, como é o caso do HPH, o primeiro analisado.

No que tange às ferramentas utilizadas para a comunicação interna do HPH, o Gestor de Resiliência do espaço destaca duas. Ele pontua que a gestão da informação interna é realizada por meio de uma plataforma, que tem, como objetivo, centralizar a comunicação entre os membros do *hub*. Entretanto, segundo ele, este gerenciamento “funciona bem em alguns processos, não funciona bem em outros”, especialmente porque há, entre os atores do *hub*, uma resistência em fazer tudo através da plataforma. “Apesar de termos esta possibilidade, algumas pessoas ainda preferem comunicar por e-mail”.

Para o Gestor de Comunidade do HPH, há, ainda, um terceiro elemento de comunicação interna que funcionava especialmente bem no contexto pré-pandêmico, sem o qual há um inevitável prejuízo na realização de seu trabalho: a interação física. Na conversa não-estruturada realizada entre ele e esta pesquisadora, ele destaca que, em momentos de interação, “até um café no meio da manhã é trabalho”, porque possibilita a percepção, a partir de conversas sinceras, das dificuldades dos ocupantes do espaço.

No Hub Social, a responsabilidade da comunicação não é vista como algo relacionado apenas “ao que o outro entende”. Portanto, e segundo a Gestora de Marketing do espaço, há uma preocupação especial com o que é dito, com a forma como é dito e com o que a mensagem deve transmitir. Por isso, a comunicação é trabalhada de maneira intensa em múltiplos canais, como o e-mail, WhatsApp (com grupos fechados — abertos ocasionalmente de forma estratégica para evitar o acúmulo de mensagens) e do aplicativo interno (Noz), no qual os projetos acelerados têm acesso a informações sobre

valores disponibilizados como prêmio para eles (acessíveis conforme a pontuação avança – os pontos são adquiridos conforme a absorção de conhecimento inputado no app, sobre marketing, sobre gestão etc.).

Para o Impact Hub, a pandemia foi um divisor de águas no que tange à comunicação interna do espaço. Segundo conta a Gestora de Comunidade entrevistada, “o que a gente fazia online antes da pandemia era coisa bem simples, às vezes uma mensagem bem rápida no WhatsApp, na rede interna chamada Comunichap...mas a gente não tinha nada pensado para uma comunidade online” (Gestora, Impact Hub Belo Horizonte, 2021).

Neste sentido, a eclosão da pandemia abriu os olhos ao time de gestão (os makers, como são chamados no Impact Hub) para a necessidade de formular uma comunicação interna estratégica. Tudo isso, aliado a percepções nacionais do Impact Hub, ocasionou em um novo processo comunicacional, com mais engajamento no canal de comunicação interno, mais cadência no envio de mensagens institucionais via Comunicação (como a newsletter, direcionada para membros e não-membros do espaço) e mais troca entre os makers de Impact Hubs de escala nacional ou global.

5.1.10. Canais de comunicação externa

Do ponto de vista externo, esta pesquisa permite-se realizar uma análise objetiva e quantitativa a respeito da expressividade dos canais utilizados pelos *hubs* para se comunicarem com a sociedade civil. Sem conter carácter definitivo, estes dados serão, posteriormente, avaliados em conjunto com outros resultados, estes obtidos a partir das respostas ao questionário elaborado e aplicado em gestores e ocupantes dos casos de estudo.

O **Human Power Hub** trabalha com uma página oficial, (hospedada na mesma plataforma na qual realiza a comunicação interna com os projetos incubados), um canal no YouTube (Human Power Hub, 2021), com 65 inscritos e 22 vídeos publicados até a data de realização desta pesquisa), Twitter, com 172 seguidores (2021), LinkedIn (2021), rede social com 338 seguidores até a finalização desta pesquisa, Facebook (2021) —

rede com maior expressividade (2.430 seguidores) e Instagram (2021) , com 678 seguidores.

De acordo com o Gestor de Resiliência do espaço:

Todos eles têm públicos diferentes, e acontece um bocado de tudo, portanto, conseguimos atrair potenciais projetos que querem entrar na comunidade, como também conseguimos fazer informação das atividades que estamos a promover.
(Gestor de Resiliência, Human Power Hub, 2021)

Há, também segundo o Gestor do espaço, uma vertente de atuação voltada ao relacionamento com a imprensa local, reconhecendo-se, entretanto, a dificuldade em atingir canais como a televisão.

A expressividade da comunicação externa do **Hub Social** dá-se nas seguintes vertentes: site oficial, perfil no Instagram— rede de maior expressividade, com 9.139 seguidores (Hub Social, 2021), página no LinkedIn, com 632 seguidores (2021), além de página na rede social Facebook, com 738 seguidores (2021).

Do ponto de vista do relacionamento com a comunidade coworking, o Hub Social encontra-se cadastrado em portais relevantes do segmento na cidade de Belo Horizonte, como o portal Beer or Coffee (2021).

O **Impact Hub Belo Horizonte** posiciona-se na rede de duas formas: autonomamente e em conjunto com a rede Impact Hub Brasil.

Do ponto de vista do Impact Hub enquanto unidade, destacamos presença nos canais site oficial, página no Facebook — rede de maior expressividade, com 7.491 seguidores (Impact Hub Belo Horizonte, 2021) , Instagram, com 5.852 seguidores (2021), canal na rede de vídeos YouTube, com 22 inscritos e 5 vídeos publicados (2021) e perfil na rede profissional LinkedIn, com 653 seguidores (2021).

É possível encontrar informações sobre o ImpactHub Belo Horizonte em portais de coworking locais, como o Beer or Coffee, e de amplitude nacional, como o portal Coworking Brasil (2021).

Além da atuação autônoma do Impact Hub Belo Horizonte no que diz respeito à sua gestão de canais de comunicação externa, há, também, que se destacar a existência do canal HubCast⁸, no Spotify, dedicado à publicação do podcast de mesmo nome, coordenado pela Rede Impact Hub Brasil.

5.1.11. Impulsionadores da comunicação em *hub*: ferramentas, mediadores e/ou pessoas?

Esta seção concentra uma das perguntas adjacentes à questão central da pesquisa, e diz respeito ao entendimento, por parte dos gestores e usuários dos espaços colaborativos, sobre os elementos impulsionadores da comunicação em *hub*.

A fim de delimitar o universo de possibilidades e obter um retorno direcionado e centrado nas questões aqui avaliadas, o estudo exploratório, em sua fase de aplicação de questionários, ofereceu, a seus respondentes, as perguntas objetivas: “Na sua opinião, qual o elemento essencial para a garantia de uma comunicação interna satisfatória no *hub*?” e “E para a comunicação externa? Ordene do mais para o menos importante”. As opções, em ambas as perguntas, eram “Ferramentas (redes sociais, plataformas tecnológicas, etc)”, “Moderadores (gestor de comunidade ou gestor do *hub*)” e “Pessoas (os próprios ocupantes/incubados na estrutura do *hub* se articulam e comunicam entre si)”.

O objetivo desta questão era perceber diferenças de percepção entre gestores e ocupantes dos espaços sobre aquilo que, para cada um, materializa o sentido de “comunicação interna” e “comunicação externa” no *hub*. Além disso, a pergunta no questionário também objetivou confrontar percepções de autores, como Janet Merkel, em seu capítulo *Curating Strangers* para o livro *Creative Hubs in Question*, que pontua uma dependência por parte dos ocupantes/incubados em hubs, da figura do host ou gestor de comunidade.

O que os hosts dos coworkings enfatizam é que a interação e a atividade colaborativa não se desenvolvem entre os coworkers simplesmente por se

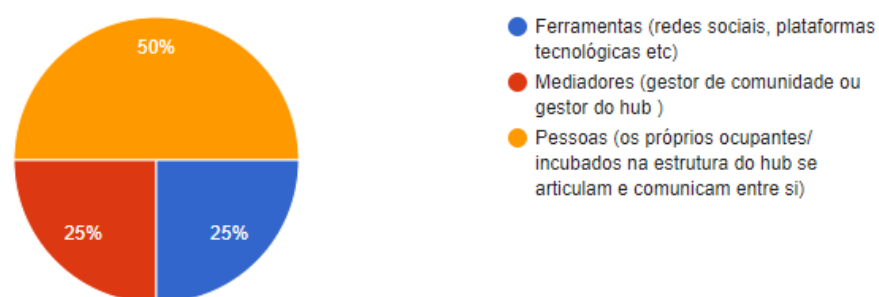
⁸ Disponível em: < <https://open.spotify.com/show/7dWlfgmkp8lDezYzDpTqqz> > Acesso em: 18/09/2021

sentarem próximos uns aos outros. A maioria dos hosts defendem que a presença física e a co-presença não levam, por si sós, à interação, colaboração ou inovação. Em vez disso, é necessária uma forma de animação para engajar os coworkers na prática social do trabalho colaborativo.” (Merkel, J. 2019 in. Crative Hubs in Question. p.57)

Além de Merkel, também os gestores dos *hubs*, ao longo das entrevistas semi-estruturadas, pontuaram a dependência do estímulo à interação nos espaços. Há, entre os gestores, o entendimento de que tais conexões não acontecem de forma espontânea, como descrito na alternativa “Pessoas” do formulário, “os próprios ocupantes/incubados na estrutura do hub se articulam e comunicam entre si”.

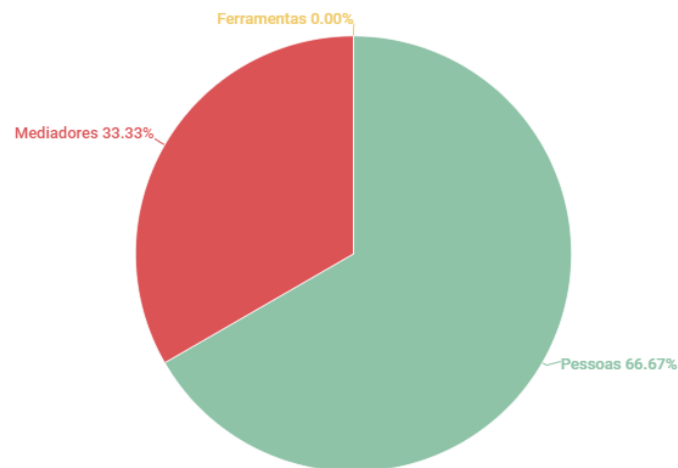
Os resultados do questionário, entretanto, mostram uma percepção é diferente. A análise final mostrou que 50% dos respondentes (ou seja, 6 das 12 respostas) acreditam que as pessoas são o elemento-chave para a comunicação interna no hub, e que, para ser considerado satisfatório, o processo deve contar com ocupantes autônomos e articulados entre si, conforme aponta o Gráfico 1:

Gráfico 1: Fatores de sucesso para a comunicação interna (resultados gerais)



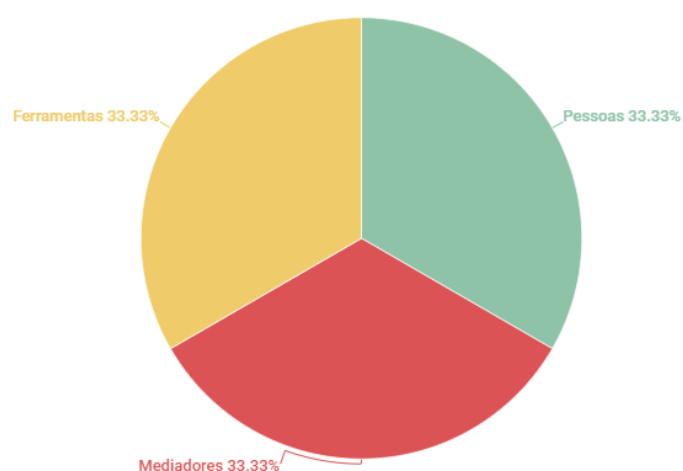
Se os mesmos resultados forem segmentados conforme o público (gestores e ocupantes), podemos observar um fenômeno interessante. No Gráfico 2, estão organizadas as respostas dos ocupantes/incubados (total de 6 respostas). É possível perceber que, para este grupo, uma comunicação interna de sucesso depende, essencialmente, da articulação e autonomia dos próprios incubados.

Gráfico 2: Fatores de sucesso para a comunicação interna (resultados específicos: ocupantes/incubados)



Em contrapartida, no Gráfico 3, observamos os resultados a partir do ponto de vista dos gestores (total de 6 respostas). Esta análise mostra que, para o grupo, a tendência é de equilíbrio entre pessoas, mediadores e ferramentas.

Gráfico 3: Fatores de sucesso para a comunicação interna (resultados específicos: gestores)

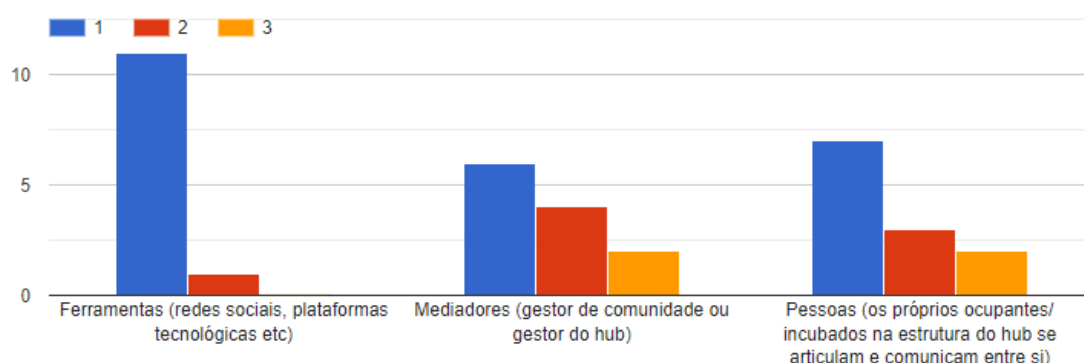


Quando voltamos o olhar à comunicação externa, também podemos perceber movimentos interessantes. Neste sentido, a pesquisa se estruturou a partir da pergunta: “E para a comunicação externa? Ordene de 1 (mais importante) a 3 (menos importante):

1. Ferramentas
2. Pessoas
3. Mediadores”

O Gráfico 4 mostra que o olhar do grupo respondente aponta para a valorização de ferramentas como a principal responsável pelo sucesso da comunicação externa em um hub, seguida pelas pessoas e, enfim, pelos mediadores.

Gráfico 4: Fatores de sucesso para a comunicação externa (resultados gerais)



Cabe destacar, ainda no aspecto “fatores essenciais para uma comunicação externa de sucesso”, que houve consenso entre mediadores e ocupantes sobre o papel das ferramentas como essencial para a comunicação externa em hub.

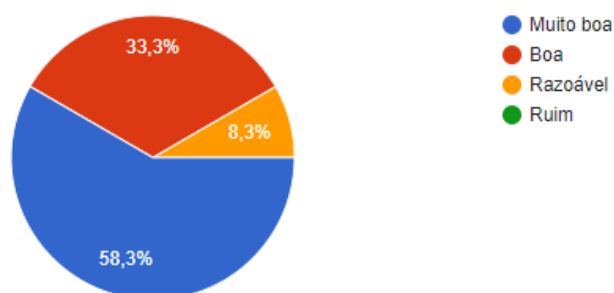
5.1.12. Comunicação em hub

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é perceber a forma como a comunicação impacta dentro e fora dos espaços colaborativos denominados *hubs*, esta seção traz busca entender, para além daquilo que os respondentes consideram importante para uma comunicação interna e externa efetiva, o que eles, de facto, experimentam em seus espaços.

Desta forma, dedicamos uma seção do questionário aplicado para a compreensão da análise dos ocupantes e gestores sobre o processo comunicacional que acontece nos espaços. A pergunta de partida para esta análise foi “Como avalia o fluxo de comunicação interna no hub (ex.: informações, contatos diretos entre os utilizadores, eventos informais, etc.)?”. Cabia ao respondente escolher, entre as opções “Muito boa”, “boa”, “regular” e “ruim”, aquela com maior identificação com a situação vivenciada.

Eis, no Gráfico 5, os resultados encontrados, considerando o universo total de 12 respondentes.

Gráfico 5: Classificação da comunicação (resultados gerais)



A análise quantitativa das respostas poderia permitir-nos dizer que há um grande consenso sobre a qualidade da comunicação nos espaços (visto que 91,6% dos respondentes classificam este processo como “Muito bom” ou “Bom”).

Entretanto, a fim de obter resultados mais precisos, bem como iniciar o detalhamento daquilo que esperamos ser uma saída de pesquisa (identificar e propor o desenvolvimento de caminhos para uma comunicação interna e externa mais efetiva em *hubs*), a pergunta seguinte do questionário solicitava, aos respondentes que não sinalizaram “Muito bom” como resposta, que explicitassem aquilo que, em seu ponto de vista, poderia ser melhorado.

Esta pergunta recebeu 4 respostas, as quais pontuamos a seguir, *ipsis literis*:

1. “Podemos melhorar a comunicação interna, nomeadamente torná-la mais visual e acessível” (resposta atribuída a um gestor de *hub* português)

2. “Estamos em um processo de reestruturar a comunicação, buscando muito a comunicação de dentro pra fora” (resposta atribuída a uma gestora de *hub* brasileiro)
3. “Na minha situação concreta, a prejuízo à comunicação decorre da minha parte pela falta de retribuição (no sentido de retorno aos contactos) e disponibilidade para o contacto frequente.” (resposta atribuída a um ocupante de *hub* português)
4. “Só na comunicação entre utilizadores/incubados” (resposta atribuída a um ocupante de *hub* brasileiro)

A análise destas respostas já nos permite a identificação do primeiro desafio de comunicação interna identificado nesta dissertação: embora enxerguem o elemento “pessoas” como fundamental para o sucesso da comunicação interna nos *hubs*, os ocupantes que responderam a esta seção percebem dificuldades na articulação dos ocupantes do espaço, atribuída, por um deles, “à falta de retribuição e disponibilidade para o contacto frequente”.

A pergunta de saída desta análise, a qual poderá ser o ponto de partida para uma continuidade deste estudo, poderia ser “Como contornar os obstáculos na articulação de atores dentro dos *hubs*?”, ou, ainda “Como desenvolver uma comunicação interna que estimule a interação entre os próprios atores do espaço?”.

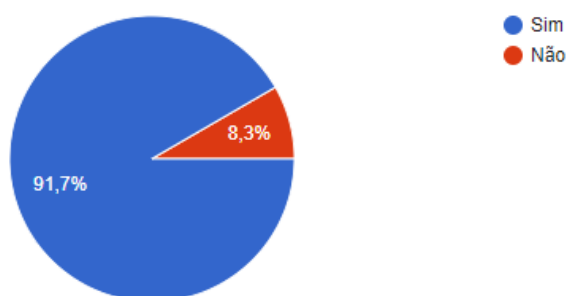
5.1.13. O pós pandemia

Embora já tenhamos pontuado impactos da pandemia na operação dos hubs ao longo das secções anteriores, consideramos importante trazer aqui, também, os resultados dos questionários às perguntas direcionadas. Segmentamos a avaliação dos respondentes em dois âmbitos: o impacto da pandemia no funcionamento do hub e este mesmo impacto aos processos de comunicação (que incluem eventos, relações entre os ocupantes, comunicação com gestores, comunicação com a rede etc.).

Há, como imaginado anteriormente pela pesquisadora, uma expressividade considerável de respostas “Sim” à pergunta “A pandemia global do coronavírus trouxe impactos diretos na forma como o hub opera?”: 91,7% dos 12 respondentes

reconhecem estes impactos, contra 8,3% que não identificaram grandes mudanças, conforme aponta o Gráfico 6.

Gráfico 6: Percepção sobre os impactos da pandemia no funcionamento do hub (respostas gerais)



Na pergunta seguinte, o questionário permitia aos respondentes que fossem mais específicos em suas respostas. “Caso tenha respondido sim, quais foram estes impactos”?

A análise destes retornos acontece, como de praxe, por 2 diferentes vieses: respostas de gestores e respostas de ocupantes.

Em primeira instância, apresentamos as respostas dos gestores de hubs, transcritas *ipsis literis* a seguir.

1. Houve a necessidade de passar toda a nossa operação para o online. Existiu um pouco de afastamento de alguns elementos da comunidade, talvez devido ao excesso de horas passadas em frente ao computador. (resposta atribuída a um gestor de *hub* português)
2. Tivemos que adaptar toda a estratégia para modo online. gestor de *hub* português)
3. Tivemos que reconstruir todo relacionamento com os membros presenciais para o virtual. (gestora de *hub* brasileiro)
4. Mudamos o modelo de negócio focando menos em espaço e mais em projetos. (gestora de *hub* brasileiro)

5. Migramos toda a metodologia de capacitação para um modelo 100% online. (gestor de *hub* brasileiro)
6. Aumentou nossa operação, fomos para o virtual e conseguimos uma abrangência maior. (gestora de *hub* brasileiro)

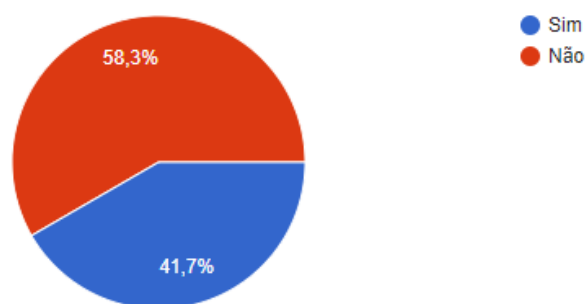
Em seguida, as respostas dadas sob o ponto de vista dos ocupantes/incubados nos hubs:

1. Não ser possível estar no espaço e participar em iniciativas (ocupante de *hub* português)
2. Os momentos de partilhas físicos passaram a ser online e acabou por trazer algum distanciamento. (ocupante de *hub* português)
3. Maior distanciamento físico com impacto dos eventos presenciais (ocupante de *hub* português)
4. Distância social (ocupante de *hub* brasileiro)
5. Na dinâmica presencial (atividades, sessões, reuniões, ...), na relação humana com gestores e incubados afastando relacionamentos que criam oportunidades. (ocupante de *hub* português)

Percebe-se nesta análise, e também sem muita surpresa, que os principais impactos identificados pelos gestores de hubs dizem respeito à estruturação do modelo de negócio (com ênfase para a resposta que afirma “Mudamos o modelo de negócio focando menos em espaço e mais em projetos”, vinda de um gestor de *hub* brasileiro). Para os ocupantes, entretanto, os impactos são identificados, principalmente, no distanciamento físico e em suas consequências. É importante destacar, também, que houve maior expressividade na identificação de impactos do pós-pandemia sob a perspectiva dos ocupantes portugueses.

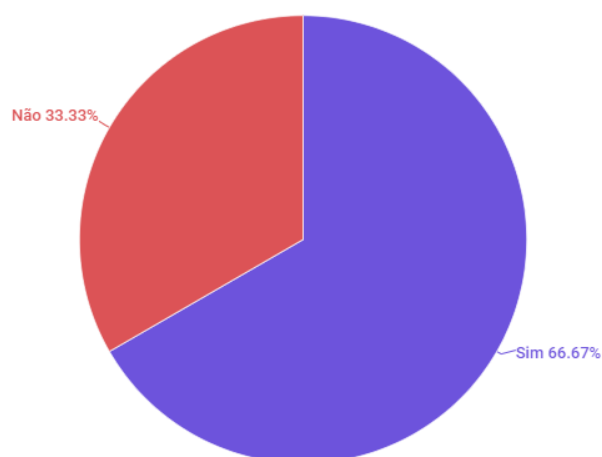
Curiosamente, a secção seguinte aponta que os impactos da pandemia na comunicação não foram sentidos por 58,3% dos ocupantes, que afirmaram que o contexto global não afetou a forma como o espaço estabelece seus processos comunicacionais, conforme a Gráfico 7.

Gráfico 7: Percepção sobre os impactos da pandemia na comunicação do hub (respostas gerais)



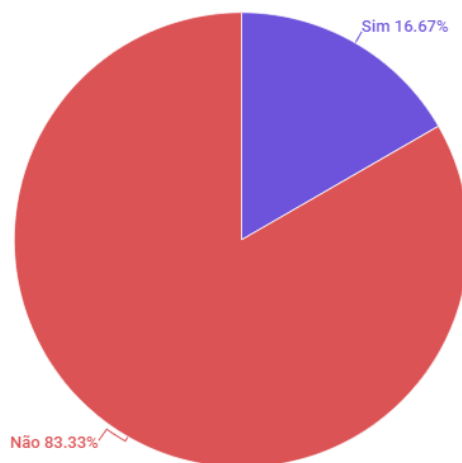
A análise deste gráfico nos permite chegar a alguns resultados interessantes. Quando segmentamos as respostas entre gestores e ocupantes, percebemos uma realidade diferente. O Gráfico 8 mostra a configuração das informações se consideramos apenas o ponto de vista de 6 gestores dos hubs brasileiros e português, elaborada na plataforma Infogram a partir dos dados coletados do questionário.

Gráfico 8: Percepção sobre os impactos da pandemia na comunicação do hub (respostas dos gestores)



A segmentação da análise para o ponto de vista dos ocupantes revela a percepção oposta: a comunicação não foi afetada pela pandemia para a maioria dos incubados/residentes, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9: Percepção sobre os impactos da pandemia na comunicação do hub (respostas dos ocupantes)



Aqui, novamente, destacamos a existência de uma disparidade perceptiva que nos abre uma nova possibilidade de investigação: como a comunicação é materializada pelos diferentes atores de um *hub*? Ocupantes/incubados compreendem a comunicação como um processo pontual ou como algo intrínseco a todos os outros processos? Por que a percepção de gestores e ocupantes foi tão díspar?

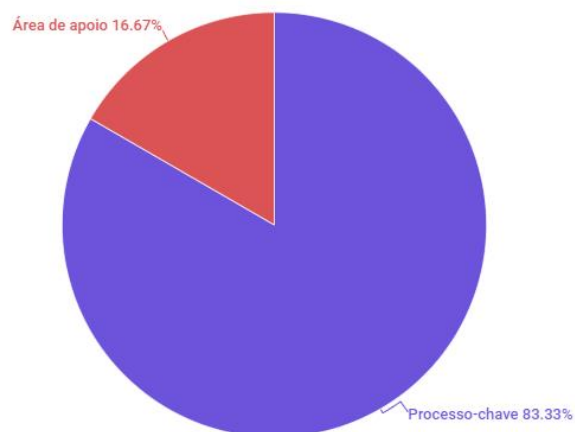
Algumas pistas sobre o encaminhamento destas respostas foi aparece logo no início do questionário, quando perguntamos a gestores e ocupantes qual o papel da comunicação nos hubs: processo-chave (faz parte da estratégia de negócio do hub) ou área de apoio (setor de suporte às demais áreas do hub). No Gráfico 10, vemos os resultados gerais obtidos a partir das 12 respostas ao questionário.

Gráfico 10: Comunicação: processo-chave ou área de apoio? (respostas gerais)



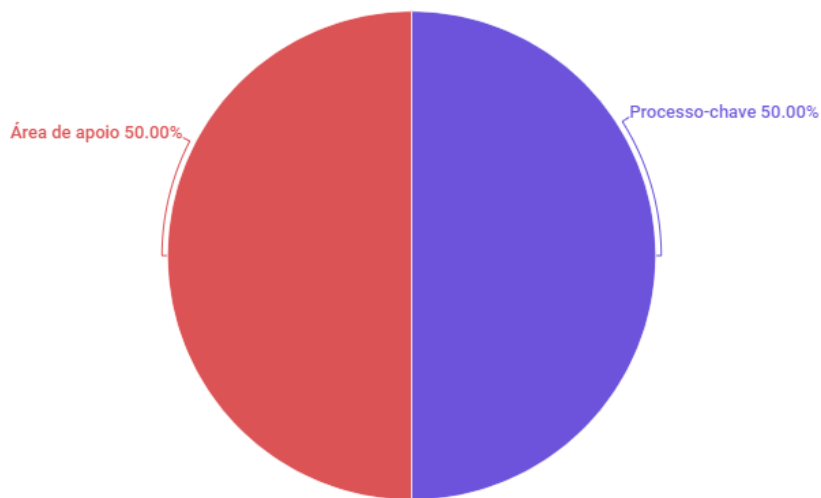
Se, entretanto, segmentamos as respostas entre gestores e ocupantes, vemos um desenho que, em alguns aspetos, corrobora as afirmações acima. No Gráfico 11, o resultado obtido a partir da percepção dos 6 gestores respondentes.

Gráfico 11: Comunicação: processo-chave ou área de apoio? (Gestores)



O Gráfico 12 traz a opinião dos 6 ocupantes dos hubs respondentes à pesquisa sobre o papel da comunicação: área de apoio ou processo-chave? O resultado mostra que a definição dos processos comunicacionais por parte dos ocupantes não é tão clara quanto para os gestores.

Gráfico 12: Comunicação: processo-chave ou área de apoio? (Ocupantes)



A partir desta avaliação, é possível inferir que os usuários do hub não percebem a comunicação como parte de todos os outros processos. Por isto, identificam mudanças estruturais decorrentes da pandemia (muitas delas, inclusive, ligadas aos conceitos macro de comunicação), como a dificuldade de relacionamento com os demais atores do espaço e a suspensão dos eventos e atividades presenciais — dois exemplos nos quais a noção de comunicação pode ser considerada intrínseca, sobretudo se a consideramos como parte da estratégia do negócio.

5.2. Por que pessoas ocupam *hubs*? Percepções dos residentes e incubados

Os dados a seguir apresentados são, de igual forma à das seções anteriores, obtidos a partir da análise dos resultados dos questionários aplicados em gestores e ocupantes dos hubs.

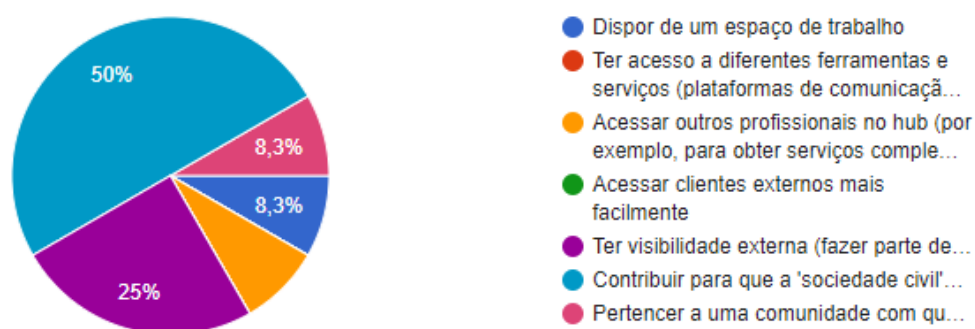
Por entender, no entanto, que aqui residem as respostas-chave para a elaboração da conclusão desta pesquisa, as respostas se concentram em uma secção específica, cujo objetivo é entender por que pessoas ocupam *os hubs* de impacto social e, principalmente, se há coerência entre aquilo que esperam (no que diz respeito às suas expectativas) e aquilo que, de fato, vivenciam.

Desta forma, a apresentação de resultados inicia com as respostas à pergunta-chave: “Na sua opinião, qual a principal vantagem em pertencer ao *hub*?”, orientadas por 7 diferentes opções de respostas, a saber:

1. Dispor de um espaço de trabalho;
2. Ter acesso a diferentes ferramentas e serviços (plataformas de comunicação interna, acesso a formações e cursos);
3. Acessar outros profissionais no *hub* (por exemplo, para obter serviços complementares à gestão do negócio);
4. Acessar clientes externos mais facilmente;
5. Ter visibilidade externa (fazer parte de uma imagem sólida, que não conseguiria se estivesse isolado);
6. Contribuir para que a 'sociedade civil' compreenda melhor o empreendedorismo social;
7. Outros (nesta pesquisa, apenas 1 respondente optou por esta alternativa, descrevendo sua razão como sendo “Pertencer a uma comunidade com quem podemos partilhar experiências, frustrações e alegrias”).

As respostas consolidadas a partir das 12 respostas ao questionário apresentam-se no Gráfico 13 a seguir, seguindo as alternativas acima descritas:

Gráfico 13: Principal vantagem em ocupar um *hub* (respostas gerais)



O gráfico consolidado nos permite identificar que, para 50% dos respondentes do questionários (entre ocupantes e gestores), a principal vantagem de pertencer a um *hub* é “contribuir para que a 'sociedade civil' compreenda melhor o empreendedorismo

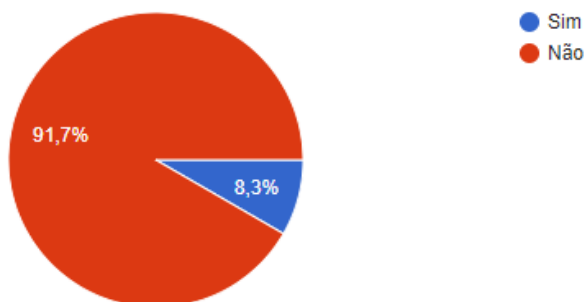
social”, seguida por “Ter visibilidade externa (fazer parte de uma imagem sólida, que não conseguiria se estivesse isolado)”.

Neste momento, antes mesmo de apresentar conclusões a partir da análise destes resultados, acrescentamos uma variante que traz complexidade à avaliação.

A partir do questionamento de Andy Pratt (2019, p.4), anteriormente referenciado nesta pesquisa, ao falar sobre a “invisibilidade” dos *hubs* em si (para ele, a “entidade” *hub* é pouco reconhecida. Em seu lugar, tudo o que se vê são pequenos projetos e empresas que ali habitam), adicionamos, no conjunto de perguntas do formulário, as questões “Acha que a comunidade entende o que é *hub*/sabe como pode se beneficiar das soluções ali desenvolvidas?”.

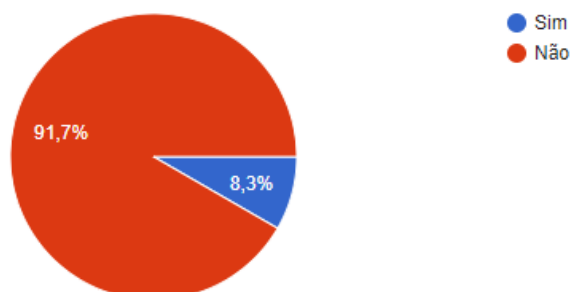
A percepção dos respondentes do questionário faz coro à argumentação de Pratt, mas traz uma componente ambígua às respostas dadas à questão “Qual a principal vantagem em pertencer a um *hub*”. Afinal, para 91,7% dos respondentes (11 em 12), a sociedade civil não entende de maneira clara o que é um *hub*, vide Gráfico 14.

Gráfico 14: A sociedade civil entende o que é um *hub*? (respostas gerais)



Além disso, para os respondentes do questionário, nem mesmo as soluções ali desenvolvidas são de conhecimento da sociedade civil. Ao serem perguntados se acreditam que a sociedade civil entende de que forma se beneficia pelas soluções desenvolvidas dentro do *hub* em que atuam, os 12 respondentes foram, mais uma vez, enfáticos, como aponta o Gráfico 15.

Gráfico 15 A sociedade civil entende como se beneficia com as soluções desenvolvidas no *hub*? (respostas gerais)



Ora, a avaliação dos resultados desta secção nos permite chegar no que, do ponto de vista desta pesquisadora, compõe o grande paradoxo desta dissertação — e que, somado às questões anteriormente levantadas, possibilita a estruturação de um estudo de continuidade completo.

Se ocupantes de *hubs* acreditam que a principal vantagem de ocupar o espaço vem do facto de que um hub é um contributo para que a sociedade civil entenda mais sobre empreendedorismo social e para atingir uma visibilidade externa associada a uma imagem sólida, o facto de que, na opinião dos mesmos respondentes, a sociedade civil não entende o que é um hub e tampouco como pode se beneficiar das soluções ali desenvolvidas deve se apresentar como uma componente de frustração — ou como um intrigante desafio a ser superado.

Pode-se apontar, a partir da avaliação das respostas, que, de acordo com a percepção de ocupantes e gestores de hubs — estejam eles em redes globais de hubs ou localizados em diferentes continentes (nomeadamente Europa e América do Sul), os espaços não conseguem alcançar seus objetivos comunicacionais, sobretudo no que diz respeito à comunicação externa. Há que se salientar, entretanto, que a pandemia, embora tenha impactado negativamente no aspeto de socialização e convivência nos espaços, consolidou-se, também, como uma possibilidade de reestruturação da estratégia de comunicação, priorizando canais digitais, redirecionando o modelo de negócio, antes focado no espaço — como no caso dos hubs brasileiros —, para os projetos ali desenvolvidos.

Conclusão ou Considerações Finais

Ao longo desta pesquisa, buscou-se fornecer, por meio da utilização de ferramentas do Estudo de Caso alinhadas à ideia do estudo exploratório — metodologia decorrente das limitações de acesso físico aos espaços impostas pela pandemia do coronavírus, que manteve fechados os espaços, sobretudo no Brasil, e impediu a realização da componente de exploração prática dos casos, bem como a análise dos atores do hub em seu movimento natural de interação —, um contributo para a compreensão das dinâmicas de articulação e comunicação de *creative hubs* de impacto social.

O estudo centrou-se em angariar informações institucionais (disponibilizadas em diretórios públicos, tais quais as redes sociais, os mecanismos de busca e os websites oficiais) e dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas (realizadas de acordo com a disponibilidade e abertura das fontes consultadas) com gestores do *hub* português Human Power Hub, localizado em Braga, e do Impact Hub e Hub Social, localizados em Belo Horizonte.

No âmbito da fundamentação teórica, coube a esta pesquisadora identificar, entre as diversas correntes que analisam o papel dos *creative hubs* nas indústrias criativas (ora sob o viés político, ora sob o viés cultural, e até mesmo sob o viés do impacto social), os teóricos cujas definições seriam nossas bússolas de navegação. Neste estudo, recorreremos a Andy Pratt (2019 e 2021), David Throsby (2015), Kate Oakley, Justin O'Connor (2009), entre outros autores e instituições referenciados ao longo da pesquisa. Há que se dizer, portanto, que o pano de fundo desta investigação aborda a existência dos *creative hubs* com um viés crítico e extremamente interessado nos caminhos adotados pelas organizações para se consolidar como modelos de negócio viáveis.

A abordagem comunicacional da pesquisa também merece nota, afinal, trata-se de um campo ainda inexplorado academicamente. Por haver pouca ou nenhuma produção académica focada no viés da comunicação em *hubs*, o trabalho realizado ganhou uma componente desafiadora, sob os mais variados sentidos. Os caminhos encontrados aqui dialogam, sobretudo, com a ideia de comunicação em rede, desenvolvida por Manuel

Castells nos anos 90 e, desde então, desenvolvida sob diferentes aspectos por pesquisadores aqui referenciados, tais quais Raquel Paiva(1988), cujo contributo nesta pesquisa refere-se à ideia de comunidade, Raquel Recuero (2009), que trabalha o conceito de capital social em 5 diferentes níveis nas redes, Henry Jenkins (2009) e Clay Shirky (2011), no que tange à ideia de participação, e outros.

Neste estudo, buscou-se estabelecer paralelos entre os principais conceitos da comunicação em redes (virtuais), transpondo-os para o ambiente dos *hubs*, entendidos, neste estudo, como uma representação física (embora não necessariamente) dos nós de maior convergência das redes.

A partir desta construção teórica, obtém-se a bagagem necessária para seguir em frente, agora, acrescentando a componente da análise. A proposta é compreender de que forma se comunicam e se estruturam os *creative hubs* de impacto social sob diferentes pontos de vista: gestores x ocupantes, *hub* europeu x *hub* sul-americano, *hub* em rede x *hub* local.

No que tange ao aspecto da localização geográfica, percebe-se, sobretudo, uma diferença nas propostas de valor dos *hubs* brasileiros em comparação com o *hub* português. Uma vez que este existe a partir do financiamento governamental — o apoio do governo para o desenvolvimento da economia criativa e da inovação social coloca-se, aqui, como uma robusta diferença na forma como se comunicam os *hubs* —, e, portanto, opera com a chancela de um órgão que suporta e estimula o desenvolvimento e a aceleração de negócios transformadores como atividade fim de um negócio, percebe-se uma tendência maior à comunicação do espaço enquanto “catalisador de transformações”. A contrapartida percebida nos *hubs* brasileiros reside no fato de que não há, senão via Leis de Incentivo Fiscal, oportunidades viabilizadas pelo governo para a promoção e o desenvolvimento de espaços focados no desenvolvimento de inovação social ou na incubação de projetos sociais. Desta forma, cabe aos espaços encontrar caminhos alternativos para o seu financiamento — nomeadamente os espaços de *coworking* —, que acabam por interferir na maneira como entregam seu produto à sociedade via comunicação em redes sociais.

A análise dos resultados encontrados também aponta para contradições bastante interessantes, estas, comuns aos três casos observados. Há, à partida, o entendimento de que “pessoas” (aqui definidas como os próprios membros/ocupantes/incubados no espaço) são o principal elemento articulador da comunicação interna em um *hub*. Entretanto, há também, e essencialmente da parte dos ocupantes, a consciência de que não se articulam da forma como deveriam, sobretudo no pós-pandemia, quando a comunicação entre atores ficou restrita aos canais digitais.

Além disso, há também o entendimento de que ocupantes e gestores enxergam a comunicação no *hub* com olhares diferentes. Enquanto, entre gestores, não há dúvidas de que esta representa um processo-chave intrínseco à estratégia do negócio, os ocupantes dividem-se entre esta percepção e a ideia de que a comunicação é uma área de apoio, e deve atuar pontualmente na solução de demandas.

A terceira e última contradição encontrada, talvez a mais profunda, diz respeito, em primeira instância, aos elementos considerados como “a maior vantagem de pertencer a um *hub*”, nomeadamente apontados como sendo a possibilidade de contribuir para a disseminação dos ideais de empreendedorismo social e a visibilidade externa a partir da participação em uma rede sólida. Por si só, estas já seriam respostas interessantes. Entretanto, ao confrontarmos este resultado com a percepção dos respondentes sobre o nível de conhecimento de *hubs* e das soluções ali desenvolvidas (mais de 90% dos respondentes acreditam que a sociedade civil não sabe o que é um *hub* ou como se pode beneficiar das soluções ali criadas), identifica-se uma sólida inflexão.

A partir da identificação destas contradições, este estudo trabalha com a geração de algumas saídas de pesquisa, considerando novas angulações para a investigação, a fim de tornar o estudo ainda mais conclusivo e, sobretudo, capaz de gerar um contributo material com apontamentos e endereçamentos para se realizar uma comunicação mais efetiva nos *creative hubs* de impacto social.

A primeira delas é a inclusão da componente “sociedade civil” na investigação, buscando compreender se há, de facto, uma visão interna acurada sobre a forma como os *hubs* se comunicam “de dentro para fora”. A partir desta análise, é possível desenvolver uma

proposta de angulação que parte de um versão atualizada da teoria da difusão (Rogers, 1992) e propõe caminhos efetivos para a divulgação de soluções inovadoras desenvolvidas em *hub*, bem como do entendimento do *hub* em si enquanto modelo de negócio.

Em segundo ponto, a pesquisa aponta para a necessidade de uma compreensão mais profunda acerca do entendimento de “comunicação” por parte de seus ocupantes e membros, com o intuito de situar com mais profundidade o termo enquanto parte da estratégia de um hub ou enquanto ferramenta de viabilização de demandas.

De maneira geral, pode-se dizer que o estudo da comunicação em hubs apresenta-se como um aspecto de grande importância para o entendimento alargado sobre a dinâmica das relações (físicas ou não) existentes dentro do espaço e fora dele. De igual forma, o acompanhamento da adaptação destes espaços às novas formas de se trabalhar (sobretudo aquelas intensificadas com a pandemia, como o trabalho remoto) e os dilemas comunicacionais surgidos a partir destas dinâmicas seguem sendom, do ponto de vista desta pesquisadora, possibilidades de investigação na mesma medida desafiadoras e engrandecedoras.

Referências Bibliográficas

American Psychological Association. (2010a). *Publication manual of the APA (6th ed.)*. Washington, DC: Author.

Augusto Mateus e Associados (2010). O sector cultural e criativo em Portugal. *Estudo para o Ministério da Cultura*. Recuperado em 16 de setembro de 2021 de IGAC:
<https://www.igac.gov.pt/documents/20178/558004/O+setor+cultural+e+criativo+em+portugal.pdf/5e866ee3-7593-46e9-87a5-c632ed8d4625>

Barabasi, A. L. (2002). *The new science of networks*. Cambridge MA. Perseus.

Beer or Coffee. *Portal oficial*. Recuperado em 21 de agosto de 2021 de:
<https://beerorcoffee.com/>

Branski, R. M., Franco, R. A. C., & Lima Júnior, O. F. (2010). Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In *XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte* (pp. 2023-10).

British Council (2015). *Creative Hubkit*. Recuperado em 20 de agosto de 2021 de:
<https://creativeeconomy.britishcouncil.org/blog/15/06/28/creative-hubkit-made-hubs-emerging-hubs/>

British Council e Newton Fund (2017). *A Economia Criativa Brasileira*. Recuperado em 20 de agosto de 2021 de:
https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/brasil_economia_criativa_online2-fg.pdf

British Council (2020). *Creative Hub Leader's Toolkit*. Recuperado em 13 de agosto de 2021 de: <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/resources/creative-hub-leaders-toolkit/>

British Council (2021). *Portal oficial, secção Creative Economy*. Recuperado em 13 de agosto de 2021 de:
<https://www.britishcouncil.org.tr/en/programmes/arts/creative-economy/hubs>

Boltanski, L., & Chiapello, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. WMF Martins Fontes.

Bourdieu, P. (1998 [1980]). *O capital social: notas provisórias*. *Escritos de educação*, 9, 65-70.

CASES, 2021. *Rede Cidades Portuguesas : CEES 2021*. Recuperado em 20 de agosto de 2021 de: <https://www.cases.pt/cees2021/>

Castells, M. (1997). *An introduction to the information age*. *City*, 2(7), 6-16.

Castells, M. (1999 [1998]). *A sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234.

Coworking Brasil (2021). *Perfil oficial*. Recuperado de: <https://coworkingbrasil.org>

Creativity, Culture and Capital (2021). *Impact Investing in the global Creative Economy*. Recuperado em 20 de agosto de 2021 de: <https://www.creativityculturecapital.org/wp-content/uploads/2021/01/Creativity-Culture-and-Capital-Impact-investing-in-the-global-creative-economy-English.pdf>

Deetz, S., & Brown, D. (2004 [2003]). Conceptualizing involvement, participation and workplace decision processes: A communication theory perspective. In O. Hargie and D. Tourish (Ed.) *Key issues in organizational communication* (pp. 185-200). Routledge.

Deetz, S. (2008) Developing Free and Open Communication. Belo Horizonte. Dispositivo em ppt. Apresentado durante o curso *Strategic and Collaborative Communication* no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG, dias 22 a 25 de Abril de 2008.

Del Rosario, M. (2018). All eyes on Creative Hubs. And why we need to support them. Artigo publicado no portal British Council. Recuperado em 23 de agosto de 2021 de: <https://www.britishcouncil.ph/creativeinnovatorsdti/stories/all-eyes-on-creative-hubs>.

Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) (2021). *Portal oficial*. Recuperado em 23 de agosto de 2021 de: <https://www.dges.gov.pt/>

Dovey, J., Pratt, A. C., Moreton, S., Virani, T. E., Merkel, J., & Lansdowne, J. (2016). *The creative hubs report*: 2016. UK: British Council.

Docherty, C., Fairburn, S., & McGillivray, D. (2019). Models of Collective Working. Insights on the Scottish Context. *The Design Journal*, 22(sup1), 277-293.

Duarte, M. Y. M. (2005). *Estudo de caso. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2.

Ellran, L (1996) The use of the case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics*. Oakbrook, Ill, v. 17, n. 2.

Ferreira, I. B. (2012). *Das ruas às Redes: um estudo de caso das ações do Coletivo Sem Paredes no Facebook*. Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Jornalismo) - Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Gerring, J.; McDermott, R. (2010). An experimental template for case study research. *American Journal of Political Science*, v.51, n. 3, p. 688 – 701.

Gill, R., Pratt, A. C., & Virani, T. E. (Eds.). (2019). *Creative hubs in question: Place, space and work in the creative economy*. Springer.

Hölscher, K., Wittmayer, J. M., Avelino, F., & Giezen, M. (2019). Opening up the transition arena: An analysis of (dis) empowerment of civil society actors in transition management in cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 176-185.

Hub Social (2021). *Site oficial*. Recuperado em 26 de agosto de 2021 de: <https://www.ohubsocial.com.br>

___ (2021, agosto, 26). *Perfil no Instagram*. Recuperado de: <https://www.instagram.com/ohubsocial/>

___ (2021, agosto, 26). *Perfil no LinkedIn*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/company/ohubsocial/>

___ (2021, agosto, 26). *Página no Facebook*. Recuperada de: <https://www.facebook.com/ohubsocial>

Human Power Hub. (2021). *Site oficial*. Recuperado em 26 de agosto de 2021 de: <https://www.humanpowerhub.org/pt/>

___ (2021, agosto 26). *Canal do YouTube*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/channel/Uck68UhkZensky-x9hfxTqWQ>

___ (2021, agosto 26). *Perfil no Twitter*. Recuperado de: <https://twitter.com/humanpowerhub>

___ (2021, agosto 26). *Página no LinkedIn*. Recuperada de: <https://www.linkedin.com/company/human-power-hub/>

___ (2021, agosto 26). *Página do Facebook*. Recuperada de: <https://www.facebook.com/humanpowerhub>

___ (2021, agosto 26). *Perfil no Instagram*. Recuperado de: <https://www.instagram.com/humanpowerhub/>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021). *Perfil da cidade de Belo Horizonte*. Recuperado em 26 de agosto de 2021 de: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belo-horizonte/pesquisa/23/25124?detalhes=true>

IDIS (2018). *Avaliação do Impacto Social: metodologias e reflexões*. Recuperado em 26 de agosto de 2021 de: https://www.idis.org.br/wpcontent/uploads/2018/05/Artigo_Avaliacao_Impacto_Social_06.pdf

Impact Hub Belo Horizonte (2021). *Site oficial*. Recuperado em 26 de agosto de 2021 de: <https://belohorizonte.impacthub.net/rede-global/>

____ (2021, agosto 26). *Página no Facebook*. Recuperada de: <https://www.facebook.com/ImpactHubBeloHorizonte>

____ (2021, agosto 26). *Perfil no Instagram*. Recuperado de: <https://www.instagram.com/impacthubbh/>

____ (2021, agosto 26). *Canal no YouTube*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/channel/UCN1mODctdj6WM-kZ9LtuJrg>

____ (2021, agosto 26). *Perfil no LinkedIn*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/company/impacthub-belo-horizonte/>

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2021). *Portal Oficial do Censo 2021*. Recuperado de: https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html

Jenkins, H. (2009, ed. revista e aumentada). *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph.

Junior, M. M. S. (2016). O Homem Conexcionista na Cultura Empreendedora: uma análise dos discursos autorreferenciais do Impact Hub São Paulo. Apresentado no *Congresso Internacional de Comunicação e Consumo (ComuniCon) 2016*

Lévy, P. (2001 [1997]). *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34.

____ (1999[1993]) *As tecnologias da inteligência*. São Paulo: Editora 34.

Merkel, J. (2019). *Curating Strangers*. In A. Pratt e E. Virani (Ed.) *Creative Hubs in Question* (pp. 51-68). Palgrave Macmillan, Cham.

Paiva, R. (1998). *O Espírito Comum. Comunidade, mídia e globalismo*. São Paulo: Vozes.

Peruzzo, C. M. (2002). Comunidades em tempo de redes. *Comunicação e movimentos populares: quais redes*, 275-298.

Portugal Inovação Social (2021). *Portal oficial*. Recuperado em 20 de agosto de 2021 de: <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/inovacao-social/>

Pratt, A. C., & Jeffcutt, P. (2009). Creativity, innovation and the cultural economy: snake oil for the twenty-first century? In: K. Oakley & J. O'Connor (Ed.) *Creativity, innovation in the cultural economy* (pp. 1-20). Routledge.

Pratt, A. C. (2021). *Creative hubs: A critical evaluation*. *City, Culture and Society*, 24.

Recuero, R. (2009). Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. *Metamorfoses jornalísticas*, 2, 1-269.

Rogers, E. M. (1992) *Diffusion of innovations*. 1. ed. New York: The Free Press.

Roorda, C., Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Steenbergen, F. V., & Wittmayer, J. (2012). *Transition Management in Urban Context-guidance manual, collaborative evaluation version*. Rotterdam: Drift, Erasmus University Rotterdam.

Shaw, R. B., & Perkins, D. N. (1994). Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. Nadler, David A.; Gerstein, Marc S.; Shaw, Robert B. et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 157-172.

Shirky, C. (2011). *A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.

Sistema Firjan (2019). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro. Recuperado em 13 de agosto de 2021 de: <https://www.firjan.com.br/economiacriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>

Throsby, D. (2008). *The concentric circles model of the cultural industries*. *Cultural trends*, 17(3), 147-164.

____ (2015). The cultural industries as a sector of the economy. In *The Routledge companion to the cultural industries* (pp. 72-85). Routledge.

UNCTAD (2010). *Creative Economy Report*. Recuperado em 13 de agosto de 2021 de https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_pt.pdf

UNESCO (2018). *Investing in Creativity*. Recuperado em 16 de setembro de 2021 de: <https://en.unesco.org/creativity/files/investing-creativity>

URBACT (2021). *Boosting Social Innovation*. Recuperado em 20 de agosto de 2021 de: <https://urbact.eu/boostinno>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (5ª edição). Porto Alegre: Bookman Editora.