

## Comunicação e Cultura de Inovação nos Institutos Federais do Nordeste

## Communication and Innovation Culture in the Federal Institutes of the Northeast

**Júlio Cesar Pinheiro Cruz**

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pela Universidade Federal da Bahia  
Técnico Administrativo em Educação - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano  
E-mail: [juliopcruz@hotmail.com](mailto:juliopcruz@hotmail.com)

**Lucas Bomfim Bolzon**

Doutor em Química Inorgânica pela Universidade de São Paulo  
Professor da Universidade Federal da Bahia  
E-mail: [luca.bolzon@ufba.br](mailto:luca.bolzon@ufba.br)

---

**Endereço: Júlio Cesar Pinheiro Cruz**  
Rua do Rouxinol, nº 115 – Bairro: Imbuí, CEP: 41720-052, Salvador/BA, Brasil.

**Endereço: Lucas Bomfim Bolzon**  
Av. Milton Santos, s/nº - Ondina, Salvador - BA, 40170-110, Salvador/BA, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

Artigo recebido em 30/10/2025. Última versão  
recebida em 06/11/2025. Aprovado em 07/11/2025.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**

## RESUMO

A inovação é elemento estratégico nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), exigindo visibilidade e engajamento simbólico. Na Rede Federal, os Institutos Federais (IFs) ocupam posição central para a difusão da cultura de inovação, mas nem sempre a incorporam como valor institucional comunicado. Por meio de uma pesquisa documental, este trabalho investigou como os IFs da região Nordeste articulam inovação e comunicação nas ações públicas e em seus respectivos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs). O exame dos dados revelou assimetrias entre o discurso institucional e as práticas comunicacionais. Considerando que comunicar a inovação é tão essencial quanto implementá-la, concluiu-se que a ausência de políticas de engajamento limita a disseminação da inovação nos IFs nordestinos.

**Palavras-chave:** Comunicação e Educação. Instituições de Ensino. Gestão de Instituições de Ensino. Avaliação Educacional.

## ABSTRACT

Innovation is a strategic element in Scientific, Technological, and Innovation Institutions (STIs), requiring visibility and symbolic engagement. In the Federal Network, the Federal Institutes (IFs) occupy a central position in the dissemination of innovation culture, but they do not always incorporate it as an institutional value communicated. This study investigated how the Federal Institutes in the Northeast region articulate innovation and communication in public actions and in their respective Institutional Development Plans (IDPs). The analysis of the data revealed asymmetries between institutional discourse and communication practices. Considering that communicating innovation is as essential as implementing it, it was concluded that the absence of engagement policies limits the dissemination of innovation in the northeastern federal institutes.

**Keywords:** Communication and Education. Educational Institutions. Management of Educational Institutions. Educational Assessment.

## 1 INTRODUÇÃO

A promoção da cultura de inovação nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) públicas brasileiras tem assumido papel central nas políticas de desenvolvimento nacional. Na educação pública federal, os Institutos Federais (IFs) se destacam como agentes estratégicos por integrarem ensino, pesquisa e extensão às demandas sociais e econômicas das comunidades locais.

Fazer da inovação um valor institucional exige mais que políticas e estruturas: é preciso comunicar as diretrizes de forma objetiva e adequada ao público-alvo, criar sentido coletivo e promover engajamento de modo a fortalecer a legitimidade das ações perante o público. Como destaca Kunsch (2003), a comunicação institucional é um instrumento estratégico de construção de identidade, devendo articular discurso, imagem e posicionamento organizacional. Castells (2002) reforça que, na sociedade em rede, a difusão simbólica dos valores organizacionais é condição para seu reconhecimento e relevância.

Nesse contexto, este artigo cumpre a tarefa de apresentar os resultados de uma pesquisa acerca da integração entre inovação e comunicação institucional nos IFs do Nordeste brasileiro, tendo como foco a forma como a cultura de inovação é expressa nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e nas ações visíveis nos canais institucionais. Desse modo, esta pesquisa, de natureza qualitativa e documental, desenvolvida junto ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), identificou padrões e assimetrias nas estratégias comunicacionais dos IFs, observando o grau de alinhamento entre discurso institucional e práticas de visibilidade pública, haja vista que a maioria dos IFs ainda trata a comunicação da inovação de forma periférica, o que compromete sua institucionalização simbólica como valor transversal nas ICTs públicas.

A escolha desse tema e do desenho metodológico empregado justifica-se, portanto, a partir da observação de que a inovação, quando não comunicada, permanece restrita ao campo técnico, perdendo sua potência como narrativa institucional transformadora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O fortalecimento de uma cultura de inovação nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) públicas brasileiras necessita da existência de estruturas técnicas e normativas e da criação de símbolos, de identidades visuais e de canais de

comunicação que tornem a inovação visível, comprehensível e engajadora. Dessa forma, a inovação deve ser tratada como valor institucional transversal, e não apenas como um produto técnico ou processo operacional (SANTOS; MENDONÇA, 2021).

O conceito de cultura organizacional, conforme Schein (2009), abrange os pressupostos compartilhados que moldam o comportamento e as decisões dentro de uma instituição. Quando aplicado ao campo da inovação, esse conceito traduz-se em práticas que favorecem a experimentação e o reconhecimento do erro como parte do processo criativo, além de incentivarem a colaboração e a valorização do conhecimento como ativos estratégicos. Por isso, é importante comunicar esses valores com clareza para que façam sentido internamente e sejam reconhecidos por todos.

Do ponto de vista legal, a Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação) e o Marco Legal da CT&I (Lei nº 13.243/2016) atribuem às ICTs o papel de gerar, aplicar e transferir conhecimento para a sociedade. Esses marcos também reconhecem os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) como estruturas que fazem a ponte entre ciência e prática, o que implica, ainda que indiretamente, a necessidade de dialogar com diferentes públicos. Esses marcos legais reconhecem e destacam o papel dos NITs como instâncias mediadoras entre produção científica e aplicação prática, o que inclui — ainda que de forma implícita — o desafio da comunicação com públicos diversos.

Nesse contexto, a comunicação institucional assume papel estratégico para o fortalecimento da cultura de inovação. Segundo Kunsch (2006), ela conecta a identidade da organização à forma como é percebida, funcionando como ponte simbólica entre a instituição e seus públicos. Se estiver presente de forma adequada, a comunicação fortalece as ações institucionais, ajudando no reconhecimento, difusão e maior chance de continuidade. No contexto da inovação, ela ajuda a traduzir diretrizes técnicas em mensagens claras e mobilizadoras para públicos diversos.

Castells (2002) destaca que a inovação não surge de forma isolada, mas sim em redes interligadas, onde o fluxo de informações tem tanto peso quanto o conhecimento técnico que circula nelas. Em outras palavras, a capacidade de comunicar a inovação é parte integrante do próprio processo de inovação. Nesse sentido, as ICTs que investem na construção de marcas para seus NITs, no desenvolvimento de portais temáticos e na presença ativa em redes sociais não estão apenas “divulgando”, mas consolidando a inovação como elemento identitário e estratégico.

Além disso, os instrumentos de planejamento institucional, como os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), ocupam papel central na definição de prioridades e

diretrizes organizacionais. A presença (ou ausência) da cultura de inovação nesses documentos indica o grau de internalização do tema pelas instituições. Como observam Tidd & Bessant (2015), a inovação só se sustenta quando enraizada nas estruturas organizacionais e nos valores compartilhados — o que inclui sua visibilidade simbólica e comunicacional.

Compreender, portanto, como os IFs do Nordeste expressam suas estratégias comunicacionais voltadas à inovação permite avaliar se essa cultura está institucionalizada ou se permanece restrita a ações pontuais e desarticuladas. Elementos como identidade visual, ações digitais e posicionamento nos permitem observar se a comunicação das ICTS federais reflete, de fato, uma cultura de inovação ativa e estruturada ou se é limitada.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com base na análise documental de fontes públicas, realizada a partir dos princípios da Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2016). Assim, num primeiro momento, investigou-se como os Institutos Federais da região Nordeste integram a inovação às suas estratégias de comunicação institucional a partir do exame de dois conjuntos de documentos: os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) vigentes e os canais digitais oficiais das instituições.

Os PDIs foram escolhidos como objetos de análise em virtude de sua obrigatoriedade legal (Decreto nº 9.235/2017) e seu caráter estratégico, sendo fontes legítimas para a verificação das intenções institucionais. A análise dos Planos considerou menções à cultura de inovação, à comunicação como ferramenta de difusão e à presença de diretrizes que vinculassem inovação à identidade institucional.

A segunda etapa da pesquisa consistiu no levantamento de evidências nos portais institucionais e redes sociais oficiais dos IFs. A coleta fundamentou-se no princípio da publicidade (art. 37 da CF/88) e na Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), que garantem a legitimidade da análise de informações disponíveis em canais públicos. Foram observados elementos como a existência de núcleos de inovação, identidade visual própria, uso de plataformas como o Portal Integra, campanhas institucionais e perfis dedicados à inovação.

A confrontação entre os dados dos PDIs e as ações visíveis permitiu avaliar o grau de alinhamento entre planejamento estratégico e prática comunicacional da inovação com base em critérios de presença simbólica, integração institucional e maturidade comunicacional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa foram obtidos por meio da análise qualitativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional e dos canais oficiais de comunicação de onze Institutos Federais da região Nordeste. O objetivo foi compreender como essas instituições tratam a inovação como valor institucional e em que medida articulam esse tema às suas estratégias comunicacionais.

A análise considerou que a simples presença do termo “inovação” nos documentos não garante sua consolidação simbólica. Como destaca Kunsch (2003), a comunicação institucional deve ser entendida como processo estratégico e articulador da identidade organizacional. Sem essa mediação comunicacional, valores como a inovação tendem a permanecer restritos a campos técnicos e isolados do cotidiano institucional. Essa leitura é reforçada por Castells (2002), ao afirmar que, na sociedade em rede, a capacidade de difundir sentidos é condição central para o exercício de poder e da relevância institucional.

Foram examinadas as ações de visibilidade nos meios digitais, a presença e profundidade das menções à inovação nos PDIs, e a coerência entre o discurso institucional e as práticas de engajamento simbólico. A análise revelou que poucos IFs integram a inovação de forma transversal à comunicação institucional. A maioria ainda a trata como componente operacional, dissociado de narrativas públicas estruturadas.

Com base nos dados obtidos, a discussão a seguir apresenta os achados da pesquisa em cinco partes: as menções à inovação, as diretrizes para difusão, os exemplos de boas práticas, a classificação comparativa dos IFs e as considerações finais. Cada etapa busca demonstrar como a comunicação (ou sua ausência) atua na legitimação ou invisibilidade da cultura de inovação nas ICTs públicas.

### 4.1 Ações Institucionais de Difusão da Inovação

A análise da presença simbólica da inovação nos Institutos Federais do Nordeste começa pela observação direta da visibilidade pública dessas ações. Nesse item, foram considerados aspectos como a existência de identidade visual específica (marca própria), portais digitais exclusivos para o núcleo de inovação e presença ativa em redes sociais. A Tabela 1, a seguir, sintetiza os dados coletados junto aos canais institucionais de cada IF, evidenciando o nível de estruturação simbólica e comunicacional adotado pelas instituições

para tornar suas ações de inovação mais reconhecíveis e acessíveis à comunidade acadêmica e à sociedade:

**Tabela 1 – Nível de estruturação simbólica e comunicacional dos IFs sobre as ações de inovação**

Instituto	Marca própria do Núcleo ou Agência?	Portal Específico?	Presença em redes sociais?
IF Baiano	Não	Não	Não
IFBA	Sim	Sim (Integra IFBA)	Sim (@dinov_ifba)
IFS	Sim (PPITA)	Sim (Integra IFS)	Sim (@dinoveifs)
IFAL	Sim (InovIFAL)	Sim (Integra IFAL)	Sim (@ifal.pesquisa.inovacao)
IFPE	Não	Sim (Integra IFPE)	Não
IF Sertão-PE	Sim (NIT)	Sim (Integra IFSertão)	Sim (@inovacao.ifsertao)
IFPB	Sim (NEO)	Sim (neo.ifpb.edu.br)	Sim (@ifpb.neo / @poloinovacaoifpb )
IFRN	Sim (CT Mineral/NAVI)	Sim (NAVI + Integra)	Sim (@ctmineral.ifrn / @ifrnnavi)
IFCE	Sim (Inova IFCE)	Sim (Polo IFCE)	Sim (@ifcepolo)
IFPI	Sim	Sim (Integra IFPI)	Não
IFMA	Sim (InovaIFMA)	Sim (Integra IFMA)	Sim (@inovaifma)

Fonte: Elaboração dos autores com dados da pesquisa.

#### 4.1.1 Estrutura Organizacional e Visibilidade dos Núcleos de Inovação

A existência de estruturas organizacionais dedicadas à inovação, como Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), agências ou diretorias, é um indicador essencial da maturidade institucional das ICTs públicas. No caso dos Institutos Federais do Nordeste, todos os onze IFs analisados declararam possuir algum tipo de instância voltada à gestão da inovação, mas a visibilidade e o grau de formalização dessas estruturas variam significativamente. Nesse sentido, é importante lembrar que a visibilidade simbólica dessas instâncias é determinante para sua consolidação como espaço legítimo dentro da cultura institucional, especialmente quando se considera sua função estratégica de articular ensino, pesquisa, extensão e transferência de tecnologia.

Entre os destaques positivos, o Instituto Federal da Paraíba (IFPB) apresenta uma estrutura institucional robusta por meio da Agência de Inovação do Instituto Federal da

Paraíba (NEO IFPB), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. Trata-se de uma agência com nome, marca própria e portal específico, com organização funcional clara e comunicação ativa. O Instituto Federal do Maranhão (IFMA) também figura como exemplo de boa prática, com a AGIFMA — Agência IFMA de Inovação — responsável por coordenar ações de empreendedorismo e apoio à pesquisa aplicada. A existência de marca própria, canais digitais e vinculação à Pró-reitoria demonstra coerência entre a estrutura e sua função comunicacional. O Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), ainda que sem uma agência centralizada, mantém o Núcleo Avançado de Inovação Tecnológica do Instituto Federal do Maranhão (Navi) e o Centro de Tecnologia Mineral do Instituto Federal do Maranhão (CT Mineral) como núcleos especializados, ambos com atuação digital e identidades visuais consolidadas.

Já o grupo intermediário é composto por instituições como Instituto Federal do Ceará (IFCE), Instituto Federal de Alagoas (IFAL), Instituto Federal da Bahia (IFBA), Instituto Federal do Piauí (IFPI) e Instituto Federal de Sergipe (IFS), que mantêm núcleos ou polos formalizados, mas ainda com fragilidades na articulação com os canais institucionais. No caso do IFBA, o Núcleo de Inovações Tecnológicas (NIT) é vinculado ao Departamento de Inovação (Dinov) e mantém um perfil ativo no Instagram, além do Polo EMBRAPII Salvador. No entanto, essas unidades ainda não constituem uma agência com presença sistêmica e integrada à gestão estratégica da instituição. O IFAL, por sua vez, opera com a incubadora InovIFAL e conta com perfis vinculados à Diretoria de Pesquisa e Inovação (DPIN), demonstrando esforço crescente de institucionalização, mesmo sem uma agência nomeada. Já o IFPI mantém uma página para o NIT e informa a construção de um polo, mas carece de estrutura consolidada, canal visível ou nome institucional reconhecível.

No extremo oposto, o Instituto Federal Baiano (IF Baiano), o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) e o Instituto Federal do Sertão de Pernambuco (IF Sertão-PE) configuram os casos mais frágeis em termos de estrutura comunicacional da inovação. O IF Baiano, embora tenha um NIT formalmente declarado, não possui agência, portal, marca própria ou rede social ativa. Sua página é estática, com informações desatualizadas e sem vínculo simbólico com a identidade institucional. O IFPE repete esse padrão: há uma página para o NIT e um link para vitrine tecnológica, mas sem site próprio, redes sociais específicas ou ações de identidade visual. Já o IF Sertão-PE mantém uma marca do NIT e uma página institucional, mas não se observa articulação mais ampla com a reitoria ou integração comunicacional com outros setores.

Os achados indicam que, embora os Institutos Federais nordestinos tenham reconhecido a importância dos núcleos de inovação em seus organogramas, apenas uma minoria transformou essa estrutura em um espaço visível, simbólico e institucionalizado, nos termos defendidos por Kunsch (2003), para quem a comunicação deve refletir a identidade estratégica da organização. O que se observa, na maioria dos casos, é uma inovação presentificada em documentos, mas invisível na cultura comunicacional cotidiana, reforçando a necessidade de integrar a inovação como valor transversal e não apenas como setor técnico.

#### 4.1.2 Identidade Visual e Marcas Institucionais

A identidade visual é um componente simbólico central na consolidação da cultura organizacional, pois traduz valores estratégicos em elementos tangíveis de comunicação pública (Evangelista & Almeida, 2024). No contexto da inovação institucional, a presença de marcas, logotipos, selos ou slogans exclusivos para núcleos ou agências representa não apenas um elemento gráfico, mas uma forma de legitimar e distinguir simbolicamente a inovação como eixo da identidade institucional. Conforme argumenta Kunsch (2003), a comunicação institucional, para ser eficaz, precisa expressar a personalidade da organização, estabelecendo vínculos entre imagem, missão e posicionamento estratégico.

A análise dos onze Institutos Federais do Nordeste evidencia que menos da metade adota uma identidade visual própria e recorrente para suas unidades de inovação, o que reforça o diagnóstico de baixa maturidade simbólica na comunicação da inovação. O IFPB, com o NEO IFPB, e o IFMA, com a AGIFMA, exemplificam boas práticas: ambos mantêm logomarcas exclusivas, utilizadas de forma consistente em materiais gráficos, sites, redes sociais e campanhas. Essas identidades visuais reforçam a existência de uma política de comunicação integrada à inovação, favorecendo o reconhecimento e o engajamento de públicos internos e externos.

Durante a coleta de dados, foi observado que o IFAL apresenta um caso de mobilização interna: sua marca de inovação foi desenvolvida com participação da comunidade acadêmica e é utilizada em campanhas e peças digitais. O IFRN, por sua vez, mantém logotipos específicos para o CT Mineral e o NAVI, que aparecem em postagens, materiais audiovisuais e páginas institucionais. O IFPI e o IFBA utilizam marcas pontuais associadas aos seus núcleos, mas ainda de forma tímida e com pouca padronização em diferentes mídias.

No restante dos institutos — especialmente o IF Baiano, o IFPE e o IF Sertão-PE — não se observa qualquer tipo de identidade visual própria aplicada aos setores de inovação. Os materiais existentes são genéricos, limitando-se ao uso do brasão institucional sem elementos gráficos que reforcem a singularidade ou a missão estratégica do núcleo de inovação. A ausência de marca própria nesses casos não representa apenas um déficit estético, mas um sintoma da baixa integração simbólica da inovação à imagem institucional.

Essa lacuna se agrava quando considerada a importância da identidade visual como elemento de continuidade simbólica e reconhecimento público. Em ambientes de comunicação digital, marcados pela velocidade e dispersão de informações, a repetição visual é essencial para gerar associação e credibilidade. Assim, a inexistência de uma linguagem visual própria pode comprometer o engajamento da comunidade acadêmica e de parceiros externos, além de dificultar a consolidação da inovação como parte constitutiva da cultura organizacional.

A análise indicou, portanto, que a inovação, em grande parte dos IFs nordestinos ainda não está traduzida graficamente como valor estratégico, o que confirma o diagnóstico de que sua presença simbólica permanece periférica, quando não ausente, e evidencia a carência de um planejamento comunicacional integrado às políticas de Ciência, Tecnologia e Informação (CT&I).

#### 4.1.3 Canais Digitais e Redes Sociais Ativas

A presença digital das instituições públicas é um fator crítico para a consolidação de políticas estratégicas como a cultura de inovação. A atuação nas redes sociais e nos portais institucionais representa o espaço onde os valores organizacionais se tornam visíveis, dialogam com públicos diversos e ganham projeção simbólica. Como destaca Castells (2002), na sociedade em rede, a difusão de sentidos e a construção de legitimidade passam pela capacidade de presença e circulação digital. No campo da inovação, isso se traduz em portais específicos, perfis dedicados e linguagem comunicacional voltada ao engajamento social.

A análise dos onze Institutos Federais do Nordeste revelou uma diversidade significativa quanto à presença digital dos seus núcleos ou agências de inovação. Alguns IFs mantêm perfis específicos em redes sociais — notadamente no Instagram — com conteúdos voltados à divulgação de ações de CT&I, editais, eventos, startups, incubadoras e atividades acadêmicas. O IFPB, por exemplo, opera com o perfil @ifpb.neo, com mais de 1.500 seguidores e atualizações frequentes, associando inovação a temas como empreendedorismo e

soluções sociais. O IFAL mantém o @inovacaoifal, com marca própria e conteúdo alinhado às diretrizes institucionais. O IFMA, por meio da AGIFMA, também utiliza o Instagram como canal regular de divulgação de ações inovadoras.

O IFRN apresenta uma estratégia diferenciada: embora não tenha um perfil centralizado da inovação, unidades como o CT Mineral mantêm perfis específicos (@ctmineral.ifrn) com postagens frequentes, vídeos, transmissões e chamadas públicas. Já o IFBA, com o perfil @dinov\_ifba, demonstra presença digital ativa, embora com variações de engajamento. O IFPI possui redes voltadas à inovação e empreendedorismo, ainda que com menor frequência de publicações.

Por outro lado, institutos como o IF Baiano, IFPE e IF Sertão-PE não mantêm redes sociais dedicadas às suas estruturas de inovação. Quando há menções ao tema, elas ocorrem de forma esporádica nos perfis gerais das instituições, sem identidade visual própria, sem frequência definida e sem uma estratégia clara de comunicação com os públicos de interesse. Essa ausência reduz a capacidade institucional de engajar a comunidade acadêmica, empresas parceiras e sociedade civil em torno das pautas da inovação.

A atuação nos portais institucionais também apresenta lacunas. Em vários casos, os núcleos de inovação não possuem seções próprias nos sites das reitorias ou aparecem apenas como links genéricos com baixa atualização. Em contrapartida, os sites do IFPB, IFMA e IFAL possuem seções específicas com notícias, editais, chamadas, galerias e explicações acessíveis sobre o papel da inovação na instituição.

O cenário revela que, embora haja avanços em algumas instituições, a presença digital da inovação ainda é periférica na maioria dos IFs analisados. A comunicação digital institucional, quando bem estruturada, pode atuar como vetor de aproximação, prestação de contas e construção de imagem pública inovadora. A ausência de perfis específicos e a fragmentação das ações digitais demonstram a falta de uma política de comunicação estratégica voltada à consolidação simbólica da inovação como valor institucional.

#### 4.1.4 Participação no Portal Integra e Integração Nacional

O Portal Integra é uma plataforma digital desenvolvida pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec/MEC) em parceria com o Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (Fortec) com o objetivo de consolidar, integrar e dar visibilidade às ações de ciência, tecnologia e inovação desenvolvidas pelas Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Lançado em alinhamento



com o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016) e os princípios constitucionais da administração pública, especialmente o da publicidade (CF/88, art. 37), o portal funciona como uma vitrine nacional de capacidades tecnológicas, reunindo informações institucionais, ativos protegidos, editais, equipes, ambientes de inovação e produtos desenvolvidos pelas ICTs públicas (Brasil, 2023).

Para os Institutos Federais, o Integra cumpre papel fundamental como canal de comunicação oficial das ações de inovação, ampliando a transparência institucional, fortalecendo a articulação com o setor produtivo e potencializando parcerias por meio da exposição dos seus resultados em pesquisa aplicada, empreendedorismo e transferência de tecnologia. Além disso, o portal contribui para a padronização das informações estratégicas dos NITs e ambientes de inovação, promovendo a uniformidade e a comparabilidade entre as instituições da Rede Federal.

Dos onze Institutos Federais do Nordeste analisados, dez estão cadastrados e participam do Portal Integra com perfis ativos e informações institucionais visíveis. Essa participação confere a essas instituições inserção formal e comunicacional na principal plataforma pública de integração das ações de CT&I no âmbito federal. A única exceção é o IF Baiano que, até o momento deste estudo, não possui perfil cadastrado na plataforma.

#### 4.1.5 Ações Públcas e Maturidade Comunicacional da Inovação

A consolidação da inovação como valor organizacional passa pela sua difusão pública por meio de ações estratégicas e comunicacionais. Eventos acadêmicos, campanhas institucionais, editais de fomento, criação de marcas e presença em plataformas digitais são elementos que ampliam o reconhecimento social da inovação como missão institucional das ICTs. A análise dos Institutos Federais da região Nordeste evidenciou diferenças significativas no modo como essas ações são planejadas, executadas e visibilizadas.

Instituições como o IFPB, IFMA, IFAL e IFRN apresentaram maior consistência na articulação entre suas estruturas de inovação e ações públicas de engajamento. Essas instituições mantêm identidade visual própria, portais ou seções específicas em seus sites institucionais, perfis ativos em redes sociais e utilizam o Portal Integra como espaço de divulgação contínua de suas capacidades tecnológicas. A recorrência dessas ações e sua articulação com a comunicação institucional indicam nível elevado de maturidade comunicacional da inovação.

Outros IFs, como IFCE, IF Sertão-PE, IFBA, IFPI e IFS, demonstram nível intermediário de maturidade, com iniciativas pontuais e estruturas parcialmente visíveis. Nesses casos, embora haja núcleos organizados e ações públicas registradas, a comunicação ainda ocorre de forma fragmentada, com presença limitada ou descontinuada em canais digitais, ausência de marca própria e uso pouco estratégico do Portal Integra.

Entre os IFs analisados, o IF Baiano foi o que apresentou maior fragilidade na articulação comunicacional da inovação, especialmente quando comparado aos demais. A ausência de identidade visual exclusiva para o núcleo de inovação, a inexistência de canais próprios em redes sociais, a falta de portal institucionalizado e o não cadastramento no Portal Integra indicam um estágio ainda inicial de integração entre inovação e comunicação pública. Esses elementos, observados de forma comparativa, sinalizam uma menor projeção simbólica da inovação como valor estratégico na comunicação institucional do IF Baiano.

De forma geral, a análise permite afirmar que a maturidade comunicacional da inovação nos IFs do Nordeste varia amplamente, refletindo tanto os diferentes graus de institucionalização dos seus núcleos, quanto a prioridade atribuída à visibilidade pública da CT&I. Quando articuladas com estratégias comunicacionais consistentes, essas ações deixam de ser apenas operacionais e passam a contribuir para a construção de imagem institucional alinhada aos princípios de inovação, transparência e engajamento social.

#### **4.2 Difusão da Cultura de Inovação nos Documentos Estratégicos (PDIs)**

Esta seção tem como objetivo analisar o modo como a cultura de inovação é tratada nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) dos Institutos Federais da região Nordeste do Brasil, com ênfase na presença (ou ausência) de estratégias comunicacionais voltadas à sua difusão.

Para consolidar a análise qualitativa dos PDIs dos Institutos Federais do Nordeste, foi elaborada a Tabela 2, a seguir, que sintetiza como a inovação é mencionada nos documentos e de que forma está articulada (ou não) a estruturas institucionais formais, como NITs ou agências. O objetivo não é avaliar a formalização jurídica desses núcleos, mas sim identificar o nível de incorporação simbólica e estratégica da cultura da inovação no planejamento institucional.

**Tabela 2 – Menções à inovação nos documentos oficiais e nas estruturas institucionais formais dos IFs do Nordeste**

Instituto	Menção à Inovação	Inovação articulada à estrutura institucional?
IF Baiano	Sim – com citação ao NIT e política institucional	Sim – com citação ao NIT/Agência
IFBA	Sim – com estrutura e diretrizes estratégicas claras	Sim – com diretrizes claras sem citar órgão específico
IFS	Sim – com menção ao NIT e ações de inovação	Sim – com citação ao NIT
IFAL	Sim – com marca e estrutura associada	Sim – com estrutura nomeada
IFPE	Sim – com planejamento estratégico direto	Sim – com metas e planos
IF Sertão-PE	Sim – com diretrizes em eixos estratégicos	Sim – dentro de tema estratégico
IFPB	Sim – estruturada via Agência NEO	Sim – com Agência reconhecida
IFRN	Sim – com linguagem e ações específicas	Sim – em programas e objetivos
IFCE	Sim – com enfoque institucional amplo, mas sem citar NIT	Sim – sem citação direta, mas com forte presença simbólica
IFPI	Sim – com menção ao NIT e metas claras	Sim – com citação ao NIT
IFMA	Sim – articulada ao Inova IFMA e indicadores	Sim – com estrutura Inova IFMA

Fonte: Elaboração dos autores com dados da pesquisa.

Conforme estabelece o Decreto nº 9.235/2017, o PDI é o principal instrumento de planejamento das Instituições Federais de Ensino, devendo conter, entre outros elementos, as diretrizes institucionais para o período de cinco anos, incluindo objetivos e metas vinculadas às áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão (Brasil, 2017).

No caso das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) públicas, como os Institutos Federais, esse documento deve também contemplar as políticas de ciência, tecnologia e inovação, conforme previsto na Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação) e reforçado pela Lei nº 13.243/2016, que institui o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação.

A difusão da cultura de inovação, entendida como a internalização da inovação nos processos institucionais e como valor simbólico compartilhado, é uma diretriz fundamental para o fortalecimento do papel das ICTs na sociedade contemporânea (Brasil, 2016; Brasil, 2004). No entanto, a simples menção à inovação em documentos oficiais não é suficiente, pois a consolidação da inovação como valor organizacional exige coerência discursiva, planejamento institucional e, sobretudo, estratégias de comunicação capazes de traduzir esse valor em práticas visíveis e legitimadas socialmente (KUN SCH, 2006; CASTELLS, 2002).

A análise documental realizada abrangeu os PDIs vigentes de onze Institutos Federais da região Nordeste, acessados por meio de seus portais institucionais entre abril e maio de 2025. A seleção dos documentos seguiu o princípio da publicidade, conforme disposto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação). Foram sistematizados trechos referentes à inovação, comunicação institucional e atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), com posterior classificação quanto ao nível de integração simbólica e comunicacional.

Os resultados da análise estão organizados nas subseções a seguir, estruturadas em quatro eixos: a frequência e o foco das menções à inovação; a presença de ações ou diretrizes voltadas à sua difusão; exemplos de boas práticas comunicacionais; e uma classificação comparativa dos IFs com base no grau de maturidade simbólica identificado nos documentos avaliados.

#### 4.2.1 Menções à Inovação: Frequência, Foco e Profundidade

A análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) dos Institutos Federais do Nordeste revelou a presença recorrente do termo “inovação” em todos os documentos analisados. No entanto, a frequência de uso nem sempre se traduz em densidade estratégica. Em grande parte dos casos, a inovação é abordada como componente técnico vinculado a estruturas operacionais como incubadoras, ambientes de inovação, programas de fomento e parcerias institucionais. Ainda são poucas as instituições que apresentam o conceito de inovação articulado à cultura organizacional ou à comunicação institucional, o que limita seu potencial simbólico no fortalecimento da identidade institucional.

Entre os exemplos que avançam nessa direção, destacam-se os PDIs do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). Ambos tratam a inovação como valor transversal, conectando-a à formação cidadã e à prática pedagógica. O PDI do IFPB propõe “fomentar a cultura da inovação e do empreendedorismo como prática educativa transversal” e “disseminar ações e projetos inovadores com apoio da comunicação institucional” (PDI IFPB, 2020, p. 138–141). De forma semelhante, o IFRN afirma que “a disseminação da cultura de inovação deve estar alinhada à formação cidadã e à articulação com a sociedade” (PDI IFRN, 2020, p. 122). Nessas instituições, observa-se uma compreensão ampliada da inovação, integrando comunicação, cultura organizacional e engajamento com a comunidade.

Outros institutos, como o IFBA, IFPE, IFPI e IFS, demonstram iniciativas, ainda que com menor articulação simbólica. No PDI do IFBA, por exemplo, é possível identificar diretrizes voltadas à construção de uma cultura organizacional da pesquisa e inovação, mesmo que ainda não totalmente articuladas à comunicação institucional (PDI IFBA, 2020, p. 136-161). O IFPE e o IFPI apresentam objetivos estruturais relacionados à inovação, com foco em fortalecimento de ambientes e parcerias, enquanto o IFS propõe ações voltadas à inovação tecnológica com potencial de impacto regional.

Em outro grupo, situam-se documentos com abordagens mais genéricas, nos quais a inovação aparece de forma pontual, sem articulação clara com estratégias de comunicação ou com a identidade institucional. Nessa categoria, observou-se que os PDIs do IF Baiano, IF Sertão-PE e IFCE tratam a inovação como diretriz normativa ou como apoio a práticas de pesquisa, sem detalhar ações voltadas à sua difusão ou institucionalização simbólica. No caso do IF Baiano, embora o documento mencione a “promoção de projetos de inovação voltados à inclusão social” (PDI IF Baiano, 2020, p. 92) e contenha ações voltadas à “comunicação científica” (p. 126), essas propostas aparecem de forma isolada, sem articulação evidente com um plano institucional de cultura de inovação ou com estruturas formais como o NIT.

Em síntese, a maioria dos PDIs analisados tem uma abordagem predominantemente instrumental da inovação, com raros casos de integração com a comunicação institucional. Os dados sugerem que a institucionalização simbólica da inovação — entendida como valor organizacional, compartilhado e legitimado por meio de narrativas e práticas comunicacionais — ainda é um desafio para grande parte dos Institutos Federais da região.

#### 4.2.2 Prescrição de Ações para Difusão e Comunicação

A análise das prescrições presentes nos PDIs quanto à difusão da cultura de inovação demonstrou que a maioria das instituições ainda carece de estratégias comunicacionais consolidadas. Embora todos os documentos mencionem a inovação como meta ou diretriz, são poucos os que detalham ações de comunicação vinculadas à sua promoção institucional. Isso sugere uma lacuna entre a intenção declarada de inovar e os mecanismos efetivos de engajamento simbólico e visibilidade pública.

Nos PDIs do IFPB e do IFRN, observou-se uma preocupação explícita com a disseminação da inovação como prática institucional. Ambos os documentos articulam ações comunicacionais integradas envolvendo setores estratégicos, formação cidadã e identidade organizacional. O caso do IFPB é emblemático ao vincular a comunicação à transversalidade



da inovação na educação, enquanto o IFRN projeta a cultura de inovação como um ativo coletivo conectado à comunidade.

Outras instituições apresentam menções pontuais à difusão, ainda que de forma menos estruturada. O IFPE propõe ações de articulação entre inovação tecnológica e formação profissional; o IFPI menciona o fortalecimento de parcerias com foco em inovação e o IFS indica a necessidade de ampliar ambientes e práticas inovadoras. Embora essas abordagens ainda não configurem planos robustos de comunicação institucional, elas representam movimentos iniciais em direção à consolidação de uma política mais integrada.

Por outro lado, uma parte significativa dos PDIs analisados carece de diretrizes claras voltadas à comunicação da inovação. Nesse grupo, estão documentos que tratam a inovação como apoio à pesquisa ou como valor associado a resultados técnicos, mas sem detalhamento sobre sua difusão interna ou externa. O PDI do IFCE, por exemplo, apresenta elevado número de menções ao termo, mas sem articulação com estratégias simbólicas. O IF Sertão-PE propõe ações voltadas ao fortalecimento da inovação institucional, mas não especifica meios de comunicação, públicos-alvo ou canais. Já o IF Baiano, apesar de citar ações comunicacionais relacionadas à produção científica não apresenta qualquer vinculação direta entre inovação, comunicação e identidade institucional, tampouco define metas ou estruturas responsáveis pela difusão desse valor. A ausência de referência ao NIT ou a estratégias de visibilidade pública contribui para a leitura de que a inovação, nesse caso, permanece como um eixo técnico e periférico, sem ancoragem simbólica na cultura organizacional.

Dessa forma, os dados sugerem que, para além da presença formal da inovação nos documentos, o elemento que diferencia os institutos mais avançados é a existência de ações estruturadas de comunicação institucional. A capacidade de projetar a inovação como valor público compartilhado ainda é limitada na maioria dos casos — sendo exceção aqueles PDIs que reconhecem a importância da comunicação como vetor estratégico para a construção de uma cultura de inovação duradoura.

#### 4.2.3 Exemplos de Boas Práticas e Casos de Destaque

Embora a maioria dos Planos de Desenvolvimento Institucional analisados apresente menções genéricas à inovação, alguns documentos se destacam por propor ações articuladas, conectadas à comunicação institucional e com potencial simbólico para fortalecer a identidade inovadora da instituição. Entre os casos mais representativos está o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), cujo PDI integra a inovação como eixo transversal da formação educacional e

propõe sua difusão como ação estratégica. As diretrizes expressas no documento incluem, entre outras, “fomentar a cultura da inovação e do empreendedorismo como prática educativa transversal” e “disseminar ações e projetos inovadores com apoio da comunicação institucional” (PDI IFPB, 2020, p. 138–141). A vinculação direta entre inovação e comunicação reforça a compreensão de que a construção de uma cultura institucional passa pela circulação planejada de sentidos, o que fortalece tanto o discurso quanto a prática institucional.

De maneira semelhante, o Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) articula inovação com formação cidadã e engajamento comunitário. O trecho “a disseminação da cultura de inovação deve estar alinhada à formação cidadã e à articulação com a sociedade” (PDI IFRN, 2020, p. 122) expressa uma abordagem mais abrangente, que reconhece a inovação como valor coletivo e não apenas como atributo técnico. O IFRN, assim como o IFPB, demonstra um grau mais elevado de maturidade institucional, evidenciado pela clareza das diretrizes e pela presença de instrumentos voltados à comunicação da inovação.

Ainda que com menor densidade, outros institutos apresentam boas práticas pontuais. O IFPE propõe “consolidar ações de inovação tecnológica articuladas com a formação profissional e tecnológica” (PDI IFPE, 2020, p. 91), o que, mesmo sem detalhamento comunicacional, sinaliza uma tentativa de conectar inovação à missão educativa. O IFPI, por sua vez, inclui em seu plano o fortalecimento de “parcerias estratégicas” em ambientes de inovação (PDI IFPI, 2020, p. 119), e o IFAL sugere a “ampliação da estrutura voltada à pesquisa e inovação” (PDI IFAL, 2020, p. 55). Essas propostas indicam reconhecimento institucional da importância da inovação, ainda que o vínculo com a comunicação institucional esteja em estágio inicial.

De modo geral, o que diferencia os institutos com boas práticas é a capacidade de articular inovação, identidade e comunicação em diretrizes estratégicas consistentes. O uso da linguagem institucional com foco em engajamento e a preocupação com a visibilidade das ações inovadoras confere maior potencial de consolidação simbólica. Essa abordagem ainda é restrita a poucos documentos, o que evidencia uma oportunidade de aprimoramento entre os demais PDIs analisados.

#### 4.2.4 Classificação Comparativa dos IFs por Maturidade Comunicacional

A partir da análise qualitativa dos PDIs dos Institutos Federais da região Nordeste, foi possível estabelecer uma tipologia simples para classificar os diferentes níveis de maturidade

institucional quanto à comunicação da inovação. Essa classificação considera três eixos principais: (i) presença de diretrizes sobre inovação com foco simbólico ou institucional; (ii) articulação entre inovação e comunicação institucional; e (iii) integração da inovação à missão, identidade ou cultura organizacional.

Com base nos critérios supramencionados, os institutos foram agrupados em três níveis: alta, média e baixa maturidade comunicacional da inovação. A seguir, apresenta-se um panorama dessa classificação com base nos dados documentais.

No grupo de alta maturidade, encontram-se o IFPB e o IFRN, instituições cujos PDIs articulam a inovação como valor institucional, com menções diretas à comunicação estratégica e com ações voltadas à sua disseminação. Esses documentos demonstram uma abordagem transversal, com capacidade de transformar a inovação em narrativa institucional legítima e engajadora. A clareza das formulações, a vinculação com a formação cidadã e a presença de ações estruturadas colocam essas instituições em posição de destaque.

Na faixa de maturidade média estão os institutos IFPE, IFPI, IFAL, IFBA e IFS. Os respectivos PDIs apresentam diretrizes estruturadas voltadas à inovação com menções à formação, parcerias ou ambientes tecnológicos, mas com limitada articulação simbólica ou comunicacional. Ainda que não configurem um tratamento integral da cultura de inovação, demonstram iniciativas importantes que podem ser fortalecidas com estratégias mais específicas de visibilidade institucional.

Já o grupo de baixa maturidade comunicacional inclui os institutos IFCE, IF Sertão-PE e IF Baiano. Nesses documentos, a inovação aparece de forma fragmentada, muitas vezes como meta de pesquisa ou diretriz normativa sem articulação clara com estruturas institucionais responsáveis pela comunicação ou com elementos da identidade institucional. Em particular, o PDI do IF Baiano carece de um plano claro de integração entre inovação e comunicação, pois o documento não apresenta referência direta ao NIT e limita-se a ações genéricas de apoio à produção científica, sem mecanismos efetivos de difusão institucional.

A despeito de não ter um caráter classificatório absoluto, a tipologia aqui apresentada oferece uma leitura crítica do grau de alinhamento entre inovação, comunicação e cultura organizacional. A comunicação institucional, quando integrada à estratégia de inovação, fortalece a legitimidade da missão institucional e amplia a capacidade das ICTs públicas de gerar valor social por meio do conhecimento. A Tabela 3, a seguir, sintetiza essa tipologia, classificando os Institutos Federais do Nordeste conforme o nível de maturidade comunicacional da inovação identificado na análise documental dos PDIs.

**Tabela 3 – Nível de maturidade comunicacional da inovação nos PDIs dos IFs do Nordeste**

Instituto	Nível de Maturidade Comunicacional
IFPB	Alta
IFRN	Alta
IFMA	Alta
IFPE	Média
IFPI	Média
IFAL	Média
IFBA	Média

Fonte: Elaboração dos autores com dados da pesquisa.

#### **4.3 Alinhamento entre PDI's e a Prática Comunicacional da Inovação**

A análise comparativa entre os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e as ações comunicacionais observadas nos canais oficiais dos Institutos Federais do Nordeste evidenciou um grau considerável de dissociação entre o que se planeja e o que se pratica em relação à difusão da cultura de inovação. Enquanto os PDIs, em sua maioria, reconhecem a inovação como um eixo estratégico, as ações de visibilidade e engajamento simbólico ainda são fragmentadas, desiguais e, em alguns casos, inexistentes.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional se estrutura em níveis que incluem valores explícitos, pressupostos compartilhados e manifestações simbólicas. A inovação, portanto, só se consolida como parte da identidade institucional quando deixa de ser tratada como mera função técnica e passa a ser comunicada, vivida e simbolizada no cotidiano da organização. Essa transição exige o que Kunsch (2003) denomina “comunicação institucional integrada”, um processo contínuo que articula os objetivos estratégicos com narrativas, canais e práticas voltadas à construção de identidade.

A comparação entre os dados dos PDIs e os levantamentos empíricos de presença digital e visibilidade institucional revelou que apenas IFPB e IFMA apresentam um alinhamento mais sólido entre planejamento e execução. Em ambos os casos, observam-se diretrizes nos PDIs voltadas à comunicação da inovação, além da existência de marcas institucionais, portais próprios, perfis em redes sociais e ações regulares de difusão. Esse padrão sinaliza maior grau de maturidade simbólica, conceito que, segundo Tidd e Bessant

(2015), se refere à capacidade das organizações não apenas de inovar, mas de tornar suas inovações reconhecíveis e socialmente legitimadas.

Instituições como IFRN, IFCE, IFAL e IFPE compõem um grupo intermediário. Seus PDIs apresentam diretrizes para comunicação ou cultura de inovação, mas as ações institucionais ainda carecem de articulação estratégica, com lacunas em termos de identidade visual, atualização de canais e presença integrada nos ambientes digitais. São casos em que a intenção institucional é evidente, mas a prática comunicacional não acompanha integralmente o discurso.

Já os institutos IF Sertão-PE, IFBA, IFS, IFPI e, especialmente, o IF Baiano, demonstram fragilidade significativa no alinhamento entre planejamento e prática. Embora os PDIs mencionem a inovação como diretriz, as ações observadas nos canais públicos são incipientes ou ausentes, limitando-se muitas vezes a páginas estáticas, sem identidade visual, interação social ou atualização contínua. No caso do IF Baiano, além da ausência de estratégias de visibilidade digital, não há sequer adesão ao Portal Integra — ferramenta nacional estruturada para a divulgação de ativos tecnológicos das ICTs públicas — o que compromete a articulação institucional com a política nacional de CT&I.

Esse descompasso entre discurso e prática fragiliza a consolidação da cultura de inovação como valor organizacional. Conforme argumenta Castells (2002), em uma sociedade em rede, a inovação não pode ser apenas técnica: ela precisa ser comunicada, narrada, legitimada. Instituições que falham em comunicar inovação tendem a limitar seu potencial de engajamento interno, captação de parcerias e construção de imagem pública.

Portanto, a investigação revelou que a maioria dos IFs do Nordeste ainda está em estágios iniciais de integração entre o planejamento estratégico da inovação e sua comunicação institucional. Dessa forma, o desafio não é apenas ampliar estruturas técnicas, mas transformar a inovação em linguagem, em narrativa e em identidade pública. Para tanto, torna-se necessário que os PDIs incorporem, de forma mais sistemática, diretrizes específicas de comunicação da inovação, e que essas diretrizes se traduzam em ações efetivas nos ambientes digitais, nos símbolos organizacionais e na relação com a sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise integrada dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e das ações comunicacionais dos Institutos Federais do Nordeste revelou um cenário heterogêneo quanto à consolidação da inovação como valor simbólico e estratégico. Embora a maioria dos PDIs



reconheça a inovação como diretriz institucional, as evidências indicam que sua articulação com a comunicação institucional ainda é um desafio recorrente.

Instituições que conseguiram alinhar documentos estratégicos, estruturas organizacionais e ações comunicacionais demonstraram maior grau de maturidade simbólica. Nesse grupo, destacam-se iniciativas que envolvem agências com identidade visual própria, portais temáticos, presença digital estruturada e integração com políticas institucionais de inovação e comunicação. Esses casos reforçam o entendimento de que a inovação precisa ser comunicada para ser legitimada, apropriada e partilhada como valor organizacional, conforme defendem Kunsch (2003) e Schein (2009).

De maneira geral, o estudo apontou para um descompasso frequente entre o discurso presente nos PDIs e as ações efetivamente praticadas nos canais públicos. A inovação, muitas vezes, permanece restrita ao plano técnico ou normativo, sem alcançar a dimensão simbólica necessária para sua institucionalização. Isso limita seu potencial de mobilização interna, de engajamento com a sociedade e de afirmação da identidade das ICTs no campo da ciência e da tecnologia.

O conceito de maturidade simbólica da inovação, inspirado em Tidd & Bessant (2015), permite compreender que o desafio das instituições não está apenas em inovar, mas em comunicar a inovação de forma clara, integrada e reconhecível. A ausência dessa articulação compromete a capacidade institucional de gerar pertencimento, projetar valores e construir legitimidade pública.

Recomenda-se, assim, que os Institutos Federais fortaleçam a integração entre seus núcleos de inovação e os setores de comunicação, desenvolvam estratégias de visibilidade com identidade própria e incorporem, nos próximos ciclos de planejamento, diretrizes específicas para a difusão da cultura de inovação. Esse processo, mais do que técnico, é simbólico — e é nele que se sustenta a construção de uma cultura organizacional inovadora, sólida e comunicável.

Para pesquisas futuras, é relevante investigar em maior profundidade a relação entre comunicação e inovação nas ICTs públicas, especialmente no que diz respeito à sua presença em políticas institucionais e ao papel dos NITs na mediação simbólica da inovação.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (INOVAIFMA). [@InovaIFMA] <https://www.instagram.com/inovaifma>.

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (NEO). [@IFPB.NEO] <https://www.instagram.com/ifpb.neo>.

BARDIN, L. (2016). **Análise de conteúdo**. Edições 70.

BUENO, W. C. (2003). **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Manole.

CASTELLS, M. (2002). **A sociedade em rede**. Paz e Terra.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. (2024). Brasília, DF. <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CFederalatualizadaataEC135.2024.pdf>.

DECRETO Nº 9.235, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2017. (2017). Dispõe sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm).

DIRETORIA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. [@Dinoveifs] <https://www.instagram.com/dinoveifs>.

DIRETORIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. [@Pesquisa.inovacao] <https://www.instagram.com/ifal.pesquisa.inovacao>.

DEPARTAMENTO DE INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. [@Dinov\_Ifba] [https://www.instagram.com/dinov\\_ifba](https://www.instagram.com/dinov_ifba).

EVANGELISTA, J. L.; ALMEIDA, F. F. G. de. (2024). Gestão de Marcas: construindo valor e identidade em um mundo globalizado. Editora Freitas e Bastos. Inovação e Incubadora do Instituto Federal do Sertão de Pernambuco. [@inovacao.ifsertaoper] <https://www.instagram.com/inovacao.ifsertaope>.

INSTITUTO FEDERAL BAIANO (IFBAIANO). [@Ifbaiano] <https://www.instagram.com/ifbaiano/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL BAIANO (IF Baiano). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. Salvador, BA. <https://ifbaiano.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA (IFBA). [@Ifbaoficial] <https://www.instagram.com/ifbaoficial/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA (IFBA). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. Salvador, BA. <https://portal.ifba.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). [@ Ifpb.oficial] <https://www.instagram.com/ifpb.oficial/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. João Pessoa, PB. <https://www.ifpb.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS (IFAL). [@Ifal.Oficial]. <https://www.instagram.com/ifa1.oficial/?hl=en>IFAL.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS (IFAL). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. Maceió, AL. <https://www2.ifal.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO (IFPEP). [@Ifpeoficial] <https://www.instagram.com/ifpeoficial/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO (IFPE). (2019). Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2023. Recife, PE. <https://www.ifpe.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE (IFSE). [@IFSERGipe\_OFICIAL] [https://www.instagram.com/fsergipe\\_oficial/?hl=en](https://www.instagram.com/fsergipe_oficial/?hl=en).

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE (IFS). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. Aracaju, SE. <https://www.ifs.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ (IFCE). [@ Ifceoficial]. <https://www.instagram.com/ifceoficial/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ (IFCE). (2019). Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2023. Fortaleza, CE. <https://ifce.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA). [@ifma.oficial] <https://www.instagram.com/ifma.oficial/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. São Luís, MA. <https://portal.ifma.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ (IFPIAUI). [@Ifipiaui] <https://www.instagram.com/ifpiaui/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ (IFPI). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. Teresina, PI. <https://www.ifpi.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN). [@Ifrnoficial] <https://www.instagram.com/ifrnoficial/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN). (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2026. Natal, RN. <https://portal.ifrn.edu.br>.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO (IFSertãoPe). [@IFSERTAOPER] <https://www.instagram.com/ifsertaoope/?hl=en>.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO (IF Sertão-PE). (2020) Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025. Petrolina, PE. <https://www.ifsertao-pe.edu.br>.  
KUNSCH, M.M. K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. **Summus**.

KUNSCH, M. M. K. (2006). **Comunicação organizacional**: reflexões sobre o seu papel estratégico. Organicom, 1(1), 19–26. Laboratório de Inovação Tecnológica do Instituto Federal do Ceará. (LITFCE). [@Litifce]. <https://www.instagram.com/litifce>.

LEI N° 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004. (2004). **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo**. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm).

LEI N° 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011. (2011). Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm).

LEI N° 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016. (2016). Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm).

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). (2023). Portal Integra é lançado para ampliar visibilidade da inovação na Rede Federal. Brasília, DF. <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2023/outubro/portal-rede-integra-de-inovacao-e-lancado-na-semana-da-apt>.

NÚCLEO AVANÇADO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. [@IFRNNAVI] <https://www.instagram.com/ifrnnavi>.

NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DO INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS (NIT). [@NIT.IFAL] <https://www.instagram.com/nit.ifal>.

POLO DE INOVAÇÃO CT MINERAL DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. [@ctmineral.ifrn] <https://www.instagram.com/ctmineral.ifrn>.

POLO DE INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. [@POLOINOVACAOIFPB] <https://www.instagram.com/poloinovacaoifpb>.

POLO DE INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ [@Ifcepolo] <https://www.instagram.com/ifcepolo>.

POLO DE INOVAÇÃO SALVADOR DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. [@POLODEINOVACAOSALVADOR.IFBA] <https://www.instagram.com/polodeinovacaosalvador.ifba>.

SANTOS, F.; MENDONÇA, T. (2021). Cultura de inovação em ICTs públicas: desafios e possibilidades. **Revista Gestão e Inovação em Contexto Público**, Brasília, 7(1), 55–71. 2021.

SCHEIN, E. H. (2009). **Cultura organizacional e liderança**. Atlas.

TIDD, J.; BESSANT, J. (2015). **Gestão da inovação**. Bookman.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

CRUZ, J. C. P; BOLZON, L. B. Comunicação e Cultura de Inovação nos Institutos Federais do Nordeste. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 12, art. 1, p. 3-28, dez. 2025.

Contribuição dos Autores	J. C. P. Cruz	L. B. Bolzon
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X