



Gustavo Crespo Ribeiro Portela

**A Visão de Quem Faz: Inovação Tecnológica
na Indústria da Televisão**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro

Abril de 2017



Gustavo Crespo Ribeiro Portela

**A Visão de Quem Faz: Inovação Tecnológica
na Indústria da Televisão**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^o. Luis Alexandre Grubits de Paula Pessoa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^o. Saulo Barroso Rocha

UFF

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 20 de Março de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Gustavo Crespo Ribeiro Portela

Economista (UFRJ), Trabalha atualmente como Especialista em Planejamento Estratégico na Globo. Tem interesse em temas relacionados à Inovação, Mídia e Empreendedorismo.

Portela, Gustavo Crespo Ribeiro

A Visão de Quem Faz: Inovação Tecnológica na Indústria da Televisão / Portela, Gustavo Crespo Ribeiro; orientador: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2017.

77 f.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Televisão. 3. Inovação. 4. Tecnologia. 5. Mídia. 6. Estudo de Caso. I. Cherman, Andréa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Hugo e Fernanda.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a minha família, Sonia, Victor e Isabela e todos os tios, tias, primas e primos, que sempre me motivaram e auxiliaram em todos os momentos da vida.

Agradeço igualmente a todos os amigos pelo incentivo, principalmente aos companheiros de jornada na PUC-Rio, Rodrigo Tapias e Vitor Silveira.

À minha orientadora, Alessandra da Costa, pelos aconselhamentos e principalmente por dividir conosco sua sabedoria.

A TV Globo, em especial aos meus gestores Manuela Mattos e Bernardo Ribeiro, pelo apoio incondicional dado para realização do curso.

Por fim, a minha esposa Fernanda e ao meu filho Hugo, que tiveram de conviver com minha ausência, durante o período do curso e que são para mim a verdadeira razão de viver. Muito obrigado!

Resumo

Portela, Gustavo Crespo Ribeiro; da Costa, Alessandra de Sá Mello (Orientadora). **A Visão de Quem Faz: Inovação Tecnológica na Indústria de Televisão**. Rio de Janeiro, 2017. 77p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A inovação é hoje um tema altamente valorizado, tanto no mundo acadêmico, quanto na vida corporativa. Em uma indústria tão vinculada ao desenvolvimento tecnológico, e sujeita a tantas transformações, como é a de televisão, estudar este tema torna-se ainda mais relevante. Neste trabalho buscamos traçar um breve panorama da história da inovação, e principalmente a relação do desenvolvimento tecnológico com a indústria da televisão. A partir destas referências, foi elaborado um estudo de caso - realizado junto à área de inovação tecnológica da TV Globo.

Palavras- chave

Televisão; Inovação; Tecnologia; Mídia; Estudo de Caso.

Abstract

Portela, Gustavo Crespo Ribeiro; da Costa, Alessandra de Sá Mello (Advisor). **The vision of who does: Technological Innovation in the Television Industry**. Rio de Janeiro, 2017. 77p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Innovation is today a highly valued subject both in the academic world and in corporate life. In an industry so linked to technological development and subject to so many transformations, such as television, studying this subject becomes even more relevant. In this work we seek to give a brief overview of the innovation history and especially the relationship of technological development with the television industry. Based on these references, a case of study was developed – in the technological innovation department of TV Globo - where it was sought to understand the perceptions and opinions of the workers who deal directly with the subject in four main dimensions: conceptual, Day to day, innovation in the company and innovation in the market. The main results of the research point to the alignment of the observations with the reference literature on the subject and generated propositions that may serve both for future research and for improvements in the existing processes in the company analyzed.

Keywords

Technology; Innovation; Television; Media; Study Case.

Sumário

1. O problema.....	10
1.1. Introdução	10
1.2. Objetivo final	12
1.3. Objetivos Intermediários	12
1.4. Delimitação do estudo.....	12
1.5. Relevância do estudo.....	13
2. Referencial teórico	15
2.1. Do Progresso Técnico a Destruição Criativa: Uma breve história da Inovação	15
2.2. A inovação Ganha Intencionalidade: De Schumpeter as “Start ups”	19
2.3. A Inovação Tecnológica: “ <i>Science Push</i> ” ou “ <i>Demand Pull</i> ”?	25
2.4. A Tecnologia e a Indústria de Televisão.....	29
3. Metodologia	33
3.1. Desenho da Pesquisa	33
3.2. Universo amostral e seleção dos entrevistados	34
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	34
3.4. Tratamento dos Dados Coletados.....	35
3.5. Categorização Utilizada	36
4. Contextualização: A Globo e sua relação com a tecnologia e a inovação	40
4.1. TV Globo: Do Jardim Botânico para o Brasil.....	40
4.2. A Tecnologia e a Inovação na TV Globo.....	42
5. Análise de Conteúdo	45
5.1. Entendimento Conceitual da Inovação.....	46
5.2. A Inovação no Cotidiano e na Sociedade	50
5.3. Atributos e Processos de Inovação.....	54
5.4. A Inovação na Empresa	59
5.5. A Inovação na Indústria de Mídia e Entretenimento	66
6. Conclusão	69
6.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas.....	72
7. Referências Bibliográficas.....	74

Lista de tabelas

Tabela 1: “Definindo a Inovação”	21
Tabela 2: “Fontes de Pesquisa e Desenvolvimento”	27
Tabela 3: Percentual do investimento Publicitário no mundo entre 2014 e 2018 (previsão).....	32
Tabela 4: Categorias Iniciais	37
Tabela 5: Categorias Finais	37

1

O PROBLEMA

1.1

Introdução

A indústria da televisão, começando em seu advento, no início do século XX, sustenta-se basicamente em dois pilares: a competência artística, que lhe permite contar histórias que prendam a atenção e encantem seu público, e a competência tecnológica, que lhe permite captar, tratar e distribuir imagens da forma mais eficiente possível.

Analisando o desenvolvimento recente desta indústria, podemos perceber que enquanto há uma evolução linear e constante, no que concerne a competência artística, a competência tecnológica se desenvolve por meio de ciclos mais irregulares. Foi assim com a chegada das cores ao televisor, com a distribuição por cabo e satélite e mais recentemente com a revolução causada pela transmissão de vídeos pela internet.

Nos últimos anos, tanto o ritmo quanto a forma como estes movimentos relacionados à tecnologia chegam ao público, se alteraram completamente, e a busca pelo incremento da qualidade, o que por muitos anos motivou o desenvolvimento tecnológico na indústria, passa a ser acompanhado por uma busca cada vez mais ativa pela inovação, e o ato de inovar sistemática e permanentemente passa a ser a regra e não mais uma exceção.

A inovação, atualmente muito valorizada no meio empresarial, não se trata contudo de um fenômeno recente, mas sim de uma prática intimamente ligada à própria evolução humana.

A inovação empresarial, definida como “[...] uma ideia, protótipo ou modelo para um novo ou melhorado dispositivo, produto, processo ou serviço” (FREEMAN, 1982, p.13), teve seu estudo mais aprofundado a partir dos anos 40, principalmente nos EUA e na Europa.

Em um mundo mais industrial, o ritmo e escalabilidade das mudanças eram mais lentos, permitindo que os competidores observassem melhor uns aos

outros, podendo assim, responder as iniciativas de inovação de modo mais sistemático, ancorados por visões de futuro e estratégias determinadas. O desenvolvimento tecnológico recente, em especial o relacionado à tecnologia da informação, rompeu de certa forma alguns paradigmas deste mundo industrial, e trouxe novos elementos ao ambiente competitivo.

Hoje, a internet permite, por exemplo, que simples ideias venham a ser desenvolvidas de modo profissional em questão de dias. Os níveis de acesso a capital, informação e principalmente aos consumidores, mudaram de forma explosiva. Inovar não é mais algo opcional, mas sim por muitas vezes o próprio sentido de existência de uma iniciativa empresarial.

Porém, se as novas tecnologias de informação, transformaram completamente os processos que levam a inovação, o modelo de gestão das organizações, em geral, não foi impactado da mesma forma. Apesar de reconhecido como um ambiente de alta criatividade, as principais empresas da indústria da televisão, não vem conseguindo se estabelecer como sistematicamente inovadoras. O mercado de tecnologia de informação acabou por roubar o protagonismo da engenharia de telecomunicações, e passou a ditar o ritmo da inovação na indústria. A integração entre os dois ambientes vem sendo realizada com maior intensidade nos últimos anos, trazendo alterações estruturais principalmente no que concerne a distribuição, elo fundamental da cadeia de valor da atividade.

Diante deste cenário, o problema com o qual nos confrontamos, está relacionado a um ente por muitas vezes relegado a segundo plano no debate sobre a inovação: O trabalhador; e mais particularmente ao trabalhador designado para atuar diretamente com a inovação.

Como enxerga, significa e percebe este processo tão estratégico para a organização? Qual sua visão sobre as práticas adotadas na indústria? Como se alinha ou se afasta da teoria existente sobre o tema? Qual a sua opinião sobre o atual ambiente da indústria, e suas perspectivas futuras? Os atuais processos pelos quais a empresa busca a inovação são os mais adequados?

Portanto, a partir destas questões, mergulharemos no universo da inovação da indústria da televisão, por meio de um estudo de caso, realizado junto à empresa líder de mercado no segmento no Brasil: A Globo, que por meio do seu

Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, composto por mais de 30 profissionais dedicados a inovação, a Globo mantém altos níveis de engajamento na temática da inovação e do desenvolvimento tecnológico. Abaixo apresentamos de forma pormenorizada nossos objetivos, a delimitação do estudo e sua relevância.

1.2

Objetivo Final

Este trabalho apresenta como objetivo identificar e analisar as percepções, e os significados atribuídos ao conceito e às práticas de inovação dos trabalhadores que atuam no departamento de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da empresa Globo. Ao assim proceder, busca-se contribuir com um maior entendimento do processo de inovação tecnológica na indústria da televisão.

1.3

Objetivos Intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto, esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Estabelecer parâmetros de comparação entre a visão conceitual dos trabalhadores sobre o tema, e a literatura existente.
- ✓ Coletar a percepção dos trabalhadores, sobre os processos existentes, e sua visão acerca das mudanças na indústria.
- ✓ Propor algumas sugestões de mudanças processuais, com base nos resultados observados.

1.4

Delimitação do Estudo

Este estudo não pretende tratar de modo exaustivo, as questões relacionadas à inovação na indústria da televisão, e acreditamos que nem mesmo

poderá ser tomado como um retrato sobre o papel da inovação na empresa pesquisada. O método de análise empregado, assim como as limitações temporais e de escopo, delimitam sua abrangência, e devem ser observados apenas como a descrição de uma visão momentânea acerca dos temas tratados.

Outra limitação importante de ser salientada está relacionada, à construção do referencial teórico que sustenta o estudo. Nesta parte do trabalho, pretendeu-se tratar de modo amplo, as questões relacionadas à inovação tecnológica e a indústria da televisão, contudo, acreditamos que por mais diligente que tenha sido a pesquisa, esta não contempla nem de longe a amplitude dos trabalhos sobre o tema.

1.5

Relevância do Estudo

A temática da inovação, por mais presente que esteja no dia a dia da academia, e do mundo empresarial, apresenta ainda um vasto campo para a geração de pesquisas e informações, que podem vir contribuir de modo muito assertivo para diferentes tipos de público.

Portanto, no estudo a seguir, buscamos desenvolver uma revisão bibliográfica, que contextualize o leitor em relação ao debate atual, referente à temática da inovação e da mesma forma, que venha a apresentar alguns conceitos, e informações pertinentes ao mercado de mídia e entretenimento. Em seguida, por meio de um estudo de caso, geramos análises sobre as entrevistas realizadas, e um conjunto de informações, que podem ser utilizados em maior ou menor grau pelos diferentes públicos, para o qual o trabalho é destinado.

Para a empresa e seu corpo gerencial, a relevância do estudo poderá estar contida em eventuais revisões de abordagem e de processos que a interpretação das informações contidas no trabalho possa gerar. Ademais, as informações contidas no trabalho podem inspirar a geração de trabalhos similares, trazendo assim oportunidades de melhorias para a organização.

Para a academia, tanto a temática, quanto as informações contidas no trabalho, podem servir de fonte para a geração de novos estudos sobre os temas relacionados, assim como contribuir na construção de um pensamento mais

amplo, sobre como a inovação é interpretada, e de certa forma, apreendida por trabalhadores que lidam diretamente com o tema.

Finalizando, o trabalho poderá ser relevante para os próprios trabalhadores, que serviram de fonte para a construção do estudo, visto que a organização lógica do pensamento - até então difuso - existente, poderá eventualmente servir como forma de empoderamento destes, ao permitir a absorção e a reflexão sobre o que até então era considerado senso comum no seu dia a dia.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos, e estudos relacionados ao tema de investigação. Esta seção está dividida em 03 partes. A primeira aborda a inovação como sustentáculo da dinâmica capitalista, trazendo para o debate a visão da ciência econômica, o estudo do chamado progresso técnico, e principalmente a visão de Schumpeter sobre o tema. Em seguida, trataremos da inovação como ciência, a sua sistematização, e os autores seminais, para o seu entendimento como disciplina na administração de empresas. Por fim, abordaremos alguns conceitos por trás da inovação tecnológica, e apresentaremos um breve histórico das relações entre a inovação tecnológica, e o mercado de televisão.

Há de se salientar que este referencial teórico foi construído por meio de uma seleção de literatura que de certa forma privilegiou uma abordagem mais centrada nas interpretações da ciência econômica sobre o tema. Outro aspecto que merece atenção é o fato de que a seleção de autores reflete basicamente o pensamento ocidental (basicamente Europa e Estados Unidos) sobre o tema, apesar do reconhecimento da qualidade e da extensão da produção existente na Ásia, África e na própria América latina.

2.1

Do Progresso Técnico a Destruição Criativa: Uma breve história da Inovação

O progresso técnico pode ser observado na sociedade, desde seus primeiros lampejos históricos. Considerada como uma das primeiras mudanças estruturais na organização social – a ascensão da agricultura – demonstra que novos métodos e técnicas possuem em sua origem um caráter muito mais instintivo do que intencional, como aborda o geógrafo americano Jared Diamond:

O que realmente aconteceu não foi uma descoberta da produção de alimentos, nem uma invenção, como podemos imaginar inicialmente. Não havia nem mesmo uma escolha consciente entre produzir comida ou ser caçador coletor. Em cada região

do globo, os primeiros povos que adotaram a produção de alimentos, podiam, obviamente,, não estar fazendo uma escolha consciente ou ter a intenção de se tornar fazendeiros, porque não conheciam essa possibilidade e não tinham como saber o que isso significava (DIAMOND, 1997, p. 104).

Adam Smith, um dos pais fundadores da ciência econômica, abordava a questão do progresso econômico em seus trabalhos e foi um dos primeiros pensadores a trazer a percepção de que o aumento da produtividade poderia se dar por meio de progressos técnicos, o que estimularia em conjunto com a ampliação de mercados, o tão almejado progresso econômico, como podemos observar nesta análise de Castro *et al.*:

Em sua obra fundadora, publicada em 1776, Adam Smith já explicava o progresso econômico pelas possibilidades de aumento de produtividade que a ampliação de mercados abria ao permitir a especialização e simplificação das funções produtivas. Essa especialização, por sua vez, permitiria a melhoria da eficiência produtiva não apenas de forma direta, através do aprendizado pela experiência do trabalhador, mas também indiretamente, já que a simplificação de tarefas era o primeiro passo na direção da mecanização da função, substituindo a mão do trabalhador pela máquina. (CASTRO et al., 2008, p. 28)

A evolução da ciência econômica e dos estudos do progresso tecnológico e do progresso econômico encontra em Karl Marx um de seus maiores expoentes críticos. Para Marx, o progresso técnico possui um caráter central na dinâmica capitalista, porém como observado por Torres:

Chama atenção o fato de que sua unidade de análise não era o indivíduo, ou um inventor ou invenção específica, mas as instituições sociais. Raramente, afirmou Marx, o progresso tecnológico é resultado do esforço de um indivíduo específico (TORRES, 2012, p. 2).

Analizando a Revolução Industrial, um dos momentos mais proeminentes do progresso técnico e econômico - experimentado em maior ou menor impacto por todo o mundo - David Landes apresenta de modo claro o caráter institucional do progresso técnico, através de uma cadeia de causalidades, análise muito própria da ciência econômica:

No século XVIII, uma série de invenções transformou a indústria de algodão na Inglaterra e deu origem a um novo modo de produção – o sistema fabril. Durante esses anos, outros ramos da indústria realizaram progressos comparáveis e, juntos, apoiando-se mutuamente, possibilitaram benefícios, numa perspectiva cada vez mais ampla. (LANDES, 1994, p. 43).

Durante muito tempo, o debate relativo ao progresso tecnológico, deixou de possuir um caráter central nos estudos da ciência econômica. As análises iniciais de Smith, Ricardo e as críticas de Marx, foram internalizadas e serviram como padrão de análise do tema. A ciência econômica, impactada pelo ritmo crescente das alterações sociais, ocasionadas pela revolução industrial, passou a considerar a interpretação institucional do progresso técnico, como algo orgânico a evolução capitalista e manteve durante muito tempo boa parte do seu esforço no entendimento de dois diferentes aspectos do mercado, que sobressaíam naquele momento histórico: O comportamento dos consumidores, e como os governos equilibram estímulo e liberdade econômica.

Coube ao austríaco Joseph Schumpeter, o resgate da discussão acerca do progresso técnico na economia, e para esse fim, sua análise foi totalmente oposta ao cânone acadêmico utilizado até então. Schumpeter trouxe o indivíduo para o centro da análise. Na sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico” o autor traz a tona em um primeiro momento, um quadro que retrata o diagnóstico mais comum do desenvolvimento econômico de seu tempo: um modelo circular calcado nas interações sociais e econômicas.

Contudo, no capítulo seguinte da mesma obra, Schumpeter abrange um fator completamente novo no campo da análise econômica: “O papel do empresário inovador, que ao combinar e recombina fatores de produção ou pela aplicação prática de alguma inovação traz assim novos produtos ao mercado” (SCHUMPETER, 1911, p. 3). A seguir uma assunção, que reafirma o que o autor descreve:

O desenvolvimento econômico até agora é simplesmente o objeto da história econômica, que por sua vez é meramente uma parte da história universal, só separada do resto para fins de explanação. Por causa dessa dependência fundamental do aspecto econômico das coisas em relação a tudo o mais, não é possível explicar a mudança econômica somente pelas condições econômicas prévias. Pois o estado econômico de um povo não emerge simplesmente das condições econômicas precedentes, mas unicamente da situação total precedente. (SCHUMPETER, 1911, p. 70).

Schumpeter passa então a investigar quais fatores são esses, que vão além das condições econômicas precedentes, que permitiria ao cientista econômico entender o desenvolvimento de modo mais amplo. O primeiro grande fator

analisado está na figura do empresário, que se difere do capitalista, segundo as palavras do próprio autor da seguinte forma:

Chamamos de empresários não apenas aos homens de negócios “independentes” em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam como está se tornando regra, empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria etc., ou mesmo se o seu poder real de cumprir a função empresarial tiver outros fundamentos, tais como o controle da maioria das ações. Como a realização de combinações novas é que constitui o empresário, não é necessário que ele esteja permanentemente vinculado a uma empresa individual; muitos “financistas”, “promotores” etc. não são e ainda podem ser empresários no sentido que lhe damos (SCHUMPETER, 1911, p. 83).

Outro conceito importante, exibido pelo autor, está na introdução da inovação como algo pertencente ao espectro do desenvolvimento econômico. A análise de Schumpeter além de trazer este novo elemento para a análise, propõe uma inversão na lógica como até então a inovação era tratada: a inovação deixa de ser um fator apenas técnico, que permite uma maior produtividade, e passa a ser considerada como algo que agrega valor ao processo de produção de modo muito mais impactante, como proposto no segmento a seguir:

No entanto as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. Portanto, apesar de ser permissível e até necessário considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de fato, fundamental na teoria do fluxo circular, devemos tomar uma atitude diferente quando analisamos a mudança (SCHUMPETER, 1911, p. 76).

Por fim, a contribuição de Schumpeter ainda ocorre no campo da análise de como o empresário e a inovação podem interagir no campo do desenvolvimento econômico. Em uma de suas últimas obras, “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, o autor em meio a uma análise crítica do capitalismo e do socialismo apresenta a teoria da “destruição criadora”.

A destruição criadora na visão de Schumpeter é o processo pelo qual observamos a “revolução permanente da estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos”. Para o autor

“Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo, é dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver” (SCHUMPETER, 1942, p. 110).

Portanto, ao introduzir este conceito, Schumpeter nos permite fechar o ciclo, que amarra as pontas dos conceitos de progresso econômico e inovação, através de um referencial teórico, que vai nos dotar das ferramentas necessárias para analisarmos o fenômeno da inovação, sobre uma nova ótica: o seu papel na administração de empresas.

2.2

A Inovação Ganha Intencionalidade: de Schumpeter as “Start Ups”

A ideia “Schumpeteriana” de inovação, formulada entre as décadas de 1910 e 1950, apesar de representar um grande avanço em todo o entendimento das dinâmicas de desenvolvimento econômico, não foi imediatamente incorporada aos estudos ligados à administração de empresas. Contudo, elementos que endereçavam a um estudo mais sistemático do fenômeno da inovação surgiam no meio acadêmico, de formas distintas nos EUA e na Europa, como nos apresenta o estudo de Benoit Godin relacionado à inovação como campo de estudo.

A vertente dos estudos de inovação nos EUA surge nos anos 30, a partir de instituições como a RAND Corporation, *think tank* privado americano que se originou em projetos da força aérea americana (GODIN, 2010). Na visão de Godin, a perspectiva americana trata de aspectos basicamente ligados a mudança tecnológica, levantando questões relacionadas à microeconômica - investigando a mudança tecnologia no nível da firma - e a macroeconomia, investigando as relações entre a tecnologia e o crescimento econômico (GODIN, 2010).

Na Europa, a partir dos anos 70, outra abordagem relativa à inovação ganha força. Na abordagem europeia, os estudos se concentram mais em como a inovação é difundida e em como seu valor é percebido e utilizado pela sociedade (GODIN, 2010).

Um dos maiores expoentes nesta tradição europeia, de análise da inovação é Christopher Freeman, economista inglês que não coincidentemente é considerado um dos fundadores da chamada “Análise Neo-Schumpeteriana”. Para

Freeman “A inovação é importante demais para ser estudada apenas por cientistas, assim como não deve também ser observada apenas por cientistas sociais e economistas” (FREEMAN, 1974, p. 2). Na introdução desta mesma obra, Freeman cita que:

A negligência da invenção e inovação pelos economistas não são apenas falta de conhecimento sobre tecnologia como um todo, mas sim vítimas do comprometimento com certos sistemas de pensamento que tendem a tratar novos conhecimentos, invenções e inovações como elementos externos aos modelos econômicos, ou seja, variáveis exógenas.(FREEMAN, 1974, p. 3).

Apesar de ainda muito atado aos sistemas industriais e a inovação como característica essencialmente tecnológica, os estudos de Freeman permitiram a ascensão e o florescimento deste campo de estudo de modo muito vigoroso.

Porém, mesmo antes das ideias de Freeman ganharem corpo, a academia americana abordava as ideias de inovação de modo mais próximo à sociologia do que a tecnologia. Em 1962, Everett Rogers, sociólogo e linguista, lança sua obra “A Difusão das Inovações”, trazendo uma abordagem mais próxima das ciências sociais para o tema. Rogers apresenta o processo de difusão das inovações, por meio de curvas de padrão de adoção de tecnologia, instrumentos de análise que são utilizados até hoje, assim como dotou o mundo com a palavra que passou a definir toda uma categoria de consumidores: “*Early Adopters*” (ROGERS, 1962).

Com o passar dos anos, os pesquisadores americanos passam a tratar a inovação de modo mais próximo ao desenvolvimento europeu do tema. Em 1985, Stephen Kline, até então um príncipe acadêmico do ramo da engenharia mecânica, lança em parceria com o economista Nathan Rosenberg o artigo intitulado “*An Overview of Innovation*”. Nesta obra de caráter seminal para os estudos de inovação, encontra-se uma das primeiras categorizações da inovação, como podemos ver a seguir:

Não existe uma dimensão única e simples que possa categorizar a inovação, há, no entanto múltiplas dimensões que cobrem uma grande variedade de atividades”. Nós podemos pensar a inovação como um novo produto, mas ela também pode ser representada por:

- Um novo processo de produção
- A substituição por um material mais barato, recentemente desenvolvido para uma nova tarefa em produto não alterado essencialmente
- A reorganização de funções internas da produção, ou arranjos de distribuição que levem ao incremento da eficiência, assim como um melhor suporte para um dado produto.

- Uma melhoria em instrumentos e métodos que auxiliam a fazer inovação.” (KLINE & ROSENBERG, 1986, p. 279).

Este tipo de categorização torna-se muito pertinente, se considerarmos o que é proposto por Popa et al. (2011, p. 2), para o qual “A definição dada a inovação determina o grau e a natureza da inovação em uma organização em particular. A inovação como resultado do processo de inovação é fortemente afetada por como as organizações definem o seu conceito”. No quadro abaixo, observamos um breve resumo sobre o conceito de inovação, de acordo com os principais autores que escrevem sobre o tema:

Tabela 1: “Definindo a Inovação”.

Autor	Definição
Joseph Schumpeter (1930).	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de um novo produto ou modificações trazidas a um produto já existente; • Um novo processo de inovação na indústria; • A descoberta de um novo mercado; • O desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matéria primas; • Outras mudanças na organização.
Peter Druker (1954).	Uma das duas funções básicas de uma organização.
Howard e Seth (1969).	Qualquer novo elemento trazido para o comprador seja, novo ou antigo para a organização.
Mohr (1969).	O grau pelo qual mudanças específicas são implementadas na organização.
Damanpour e Evan (1984).	Ampla conceito utilitário, definido de várias maneiras, com intuito de refletir requisitos e características específicas de um estudo em particular.
Kenneth Simmonds (1986).	Inovações são novas ideias que consistem em: Novos produtos e serviços, novos usos de produtos existentes, novos mercados para produtos existentes ou novos métodos de marketing.
Kenneth Simmonds (1986).	Processo criativo básico.
Damanpour (1991).	Desenvolvimento e adoção de novas ideias na firma.
Davenport (1991).	Completar um desenvolvimento de tarefa de modo radicalmente novo.
Evans (1991)	A habilidade de descobrir novas relações, novas maneiras de enxergar coisas, novas perceptivas e novas combinações de conceitos existentes.

Covin, Slevin (1991); Lumpkin, Dess (1996); Knox (2002)	Inovação pode ser definida como um processo que prove valor agregado, e um grau de “novidade” as empresas, seus fornecedores e clientes, por meio do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços e novas formas de venda.
Business Council Australia (1993).	Adoção de novos ou significativos melhoramentos que criem valor agregado, para a organização de modo direto ou indireto.
Hederson e Lentz (1995).	Implantação de novas ideias.
Nhoria e Gulati (1996).	Qualquer política, estrutura, método, processos, produtos ou oportunidades de mercado, que possam ser percebidos pela gestão de determinada empresa como novos processos, produto ou oportunidade de mercado.
Rogers (1998).	Envolve tanto criação de conhecimento, quanto a difusão de conhecimento existente.
The European Commission Green (1999).	Bem sucedida produção, assimilação e exploração de uma novidade econômica ou social.
Boer e During (2001).	Criação de nova combinação produto, Mercado tecnologia e organização.

Fonte: Popa et al. (2012, p. 152). Elaboração própria.

Outra contribuição trazida por Kline na mesma obra foi a apresentação de dois modelos que até hoje possuem grande relevância no estudo dos processos de inovação. O primeiro é chamado de Modelo Linear. Neste modelo, existem etapas muito bem separadas ao longo do processo e “[...] a pesquisa é realizada e depois entregue para um determinado grupo, que desenvolve o produto, que por sua vez o entrega para uma área de produção que, finalmente se relaciona com o marketing e o produto é colocado no mercado” (KLINE & ROSENBERG, 1986, p. 285). Contudo este modelo embute uma visão muito simplificada do processo na visão dos autores, pois, “[...] a noção de que a inovação surge da pesquisa é na maior parte dos casos uma assunção errônea” (KLINE & ROSENBERG, 1986, p. 288).

Como proposta de abordagem aos processos de inovação, os autores introduzem a ideia do chamado “*Chain-Link Model*”. Nesta abordagem, criada por Kline e divulgada através de um artigo no ano de 1985, a inovação ocorre baseada em uma interação multi-dinâmica entre diversos elementos representados pela pesquisa, o conhecimento, o mercado potencial, a invenção e/ou o produto, o design detalhado e teste, o re-design e a produção, e por fim a distribuição e o mercado (KLINE & ROSENBERG, 1986, p. 289).

Esta forma de análise do processo de inovação, elaborada por Kline, permitiu a introdução de elementos muito importantes na análise do processo de inovação, aproximando o tema das ciências que estudam a administração de empresas. Isto pode ser observado pela relevância que o trabalho apresenta na literatura posterior sobre o tema.

A divisão da inovação em diferentes tipos é tema recorrente na literatura de negócios sobre o assunto, apesar de menos frequente no debate acadêmico. Schilling (2016) apresenta 04 dimensões básicas de inovação, que podem ser descritas da seguinte forma:

- Inovação de Produto x Inovação de Processo: A inovação de produtos como o próprio nome indica, refere-se à criação de novos produtos ou serviços. Estas criações geralmente encontram-se ligadas, ao que pode ser chamado de inovações de processo, ou seja, a criação de novos métodos de produção. Tanto a criação de um novo produto pode estimular uma inovação de processo, como o contrário igualmente é possível.
- Inovação Radical x Inovação Incremental: A inovação radical pode ser definida como o tipo de inovação, que dá origem a uma solução ou produto completamente novo e diferente dos que existiam anteriormente. A chamada inovação incremental, geralmente promove uma mudança de menor escala em algum produto ou serviço, promovendo apenas ajustes pontuais.
- Inovação que Promove Competências x Inovação que Destrói Competências: Uma inovação promotora de competências permite que determinada empresa, se beneficie do novo produto ou serviço para a continuidade de suas atividades, enquanto que uma inovação destruidora de competências, torna os saberes e os processos de determinada companhia menos valiosos, ou muitas vezes irrelevantes.
- Inovação Arquitetural x Inovação de Componentes: A inovação arquitetural muda completamente o desenho de determinado produto ou serviço, enquanto que a inovação de componentes apenas adiciona funcionalidades.

Nos anos 90, o processo de inovação deixa de ser o foco primordial nos estudos sobre o tema, e a inovação passa a ser observada de modo mais próximo a disciplinas como marketing e a estratégia. A obra que melhor traduz o sentimento deste período é o livro “O dilema do Inovador” de Clayton Christensen, professor da Universidade de Harvard. Nesta obra, Christensen aborda de que modo empresas solidas e com trajetórias de sucesso podem vir a falhar de modo tão drástico, ocasionando muitas vezes o seu desaparecimento. Segundo o autor, isto ocorre quando estas empresas se deparam com inovações chamadas de “disruptivas”, que possuem como característica o estabelecimento de uma nova lógica de consumo ou de modelo de negócios (CHRISTENSEN, 1997).

Para o autor, a “inovação disruptiva” apresenta como característica não apenas uma revolução, ou uma evolução de um determinado produto ou serviço, mas sim a introdução de elementos que modificam completamente a estrutura vigente de um determinado mercado. Os exemplos deste tipo de inovação podem ser os mais variados, passando pela disputa entre, telefone x telégrafos, fotografia tradicional x digital, entre outros.

Nos anos 2000, com o cenário da tecnologia da informação servindo como catalisador de toda uma nova economia, a inovação passa a compreender um protagonismo muito elevado. A inovação encontra o empreendedorismo, e ambos como ciência passam a ser interpretados e modelados das mais diferentes formas. Neste novo campo de estudo, surge como agregador de diversas análises, a obra de John Freeman e Jerome Engel, intitulada de “*Models of Innovation: Startups and Mature Corporations*”. Neste artigo, os autores abordam assim como Kline, possíveis modelos e processos de inovação, porém com uma abordagem diferente. Para Freeman, os principais modelos de inovação existentes são os modelos corporativos, presentes na maior parte das empresas maduras, e os modelos empreendedores, geralmente identificados nas chamadas “*startups*”, empresas que possuem modelos de negócios escaláveis, e que apresentam estrutura corporativa ágil e dinâmica, geralmente ligadas a atividades nos meios digitais. (FREEMAN, 2007).

As alterações nos polos dinâmicos da economia, propiciadas pela ascensão das tecnologias de informação, em especial pela internet, tornaram o tema da inovação, muito mais recorrente nos diferentes meios em que circula. No mundo

empresarial, a inovação passa a ser fundamental para a garantia da competitividade, enquanto que na academia, a busca pelo entendimento deste fenômeno no novo cenário, passa a ser alvo de novos padrões de análise.

Uma destas novas abordagens pode ser encontrada na obra de Henry Chesbrough, professor e pesquisador da Universidade de Berkeley. No livro *“Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology”*, o autor aborda a existência de dois paradigmas distintos de inovação. O primeiro é chamado do paradigma da inovação fechada, que pode ser representado por modelos que são liderados por áreas de pesquisa, e desenvolvimento em diversas empresas. O outro modelo, chamado de inovação aberta, e manifesta como base o estímulo a abertura das empresas, a troca de ideias com o mundo externo e suas múltiplas fontes de conhecimento (CHESBROUGH, 2007).

Na inovação aberta, proposta por Chesbrough, o papel das chamadas *“startups”*, definidas por Steve Blank como “uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo” (BLANK, 2012, p.18), assim como no trabalho de Freeman, é extremamente relevante tanto no seu caráter de catalizador da inovação, como da mesma forma, no papel que desempenha na descoberta e na aplicação de práticas de gestão, que permitam a criação de uma “cultura de inovação”.

2.3

A Inovação Tecnológica: “*Science Push*” ou “*Demand Pull*”?

O conceito de inovação apresenta diversas facetas, e pode ser categorizado de diversas formas, no entanto, a chamada inovação tecnológica é até hoje a representação mais concreta do conceito de inovação, e por muitas vezes é tomada como sinônimo do termo. Schilling (2016) descreve a inovação tecnológica como, o ato de se introduzir um novo aparelho, método ou material para aplicação comercial ou prática.

Plonski (2005) salienta o fato que, é muito comum o surgimento de três equívocos conceituais no entendimento da inovação tecnológica: o reducionismo (considerar inovação apenas a de base tecnológica), o

encantamento (considerar inovação tecnológica apenas a espetacular) e a descaracterização (relaxar o requisito de mudança tecnológica dessa inovação). Segundo o autor, a inovação tecnológica é caracterizada pela presença de mudanças tecnológicas em produtos (bens ou serviços) oferecidos à sociedade, ou na forma pela qual produtos são criados e oferecidos (que é usualmente denominada de inovação no processo). Inovações tecnológicas em produto e processo, evidentemente não se excluem mutuamente; pelo contrário, podem se combinar.

Ao nos debruçarmos sobre inovação tecnológica, podemos observar que este tema traz consigo um espectro de análise próprio. Enquanto processos de inovação mais genéricos, como os dedicados a modelos de negócios ou organizacionais, ocorrem muitas vezes sem um impulso inicial intencional, a inovação tecnológica conta com diversos mecanismos, que buscam fazer com que este processo seja cada vez mais constante e organizado.

Uma das formas mais comuns de se verificar esta intencionalidade do processo de inovação tecnológica, reside na múltipla observação de uma estrutura muito comum em empresas de diversos setores da economia: Os chamados departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento.

Em uma pesquisa de *benchmarking* realizada junto a empresas europeias, americanas e japonesas, no início e no final da década de 90 por Roberts (2001), podemos observar que tanto em relação à pesquisa, quanto em relação ao desenvolvimento, as principais fontes de inovação tecnológica sinalizadas pelas empresas, são as suas próprias divisões internas de pesquisa.

Tabela 2: “Fontes de Pesquisa e Desenvolvimento”.

Ranking de principais fontes de trabalhos de pesquisa	Ranking de principais fontes de trabalhos de desenvolvimento
1 – Central Corporativa de Pesquisa.	1 – Divisões internas de pesquisa e desenvolvimento.
2 - Divisões internas de pesquisa e desenvolvimento.	1 – Central Corporativa de Pesquisa.
3 – Pesquisa Acadêmica Patrocinada.	3 – Fornecedores de tecnologia.
4 – Estudantes recrutados.	4 – “ <i>Joint ventures</i> ” e alianças.
5 - Educação Continuada.	5 – Licenciamento.
6 – Programas com ligação universitária.	6 – Tecnologia do Cliente.
7 – Consultores / Contrato de P&D.	7 - Educação Continuada.
8 - “ <i>Joint ventures</i> ” e alianças.	8 – Aquisição de Produtos.

Fonte: Roberts (2001, p. 02). Elaboração própria.

Segundo Schilling (2016), durante os anos 50 e 60 a grande ênfase no processo de inovação tecnológica, ocorria pelo chamado “*Science Push*”, ou seja, assumia-se que, a pesquisa científica, era a força motriz que iniciava a cadeia de desenvolvimento composta por procedimentos de engenharia, manufatura e marketing, chegando então finalmente ao mercado consumidor. Contudo, para Godin (2013), o modelo linear de inovação tecnológica, por mais disseminado que fosse, era apenas um modelo dentre os diversos que buscavam explicar o fenômeno.

No início dos anos 60, pesquisadores de diferentes áreas passaram a enxergar os processos de inovação tecnológica, sob o prisma da demanda, em detrimento de uma perspectiva anterior, que prioriza a análise sob a ótica da oferta. Neste novo olhar, as oportunidades surgem por meio das necessidades das pessoas e do mercado e são menos vinculadas às descobertas e oportunidades científicas. Este modelo, chamado de “*Demand pull model*”, segundo Godin, não conta com nenhuma obra seminal que o batize oficialmente, mas surge e se espalha pela academia por meio de revisões críticas como as realizadas por Mowey e Rosenber em 1979.

O modelo de “*Demand Pull*” trouxe, portanto aos estudos de inovação tecnológica, uma nova gama de possibilidades, contudo para muitos pesquisadores a adoção do modelo como única explicação possível para um tema tão complexo, seria demasiadamente simplista. Alguns autores, com destaque para Rothwell (1972), alertavam no início dos anos 70, que diferentes tipos de inovação são caracterizados pelo uso de diferentes níveis de “*Science Push*” e de “*Demand Pull*”, considerando assim que a tentativa de se explicar o processo de inovação tecnológica por apenas uma visão, não estaria coadunado com a realidade observada no dia a dia das empresas.

Mais recentemente, os processos de inovação tecnológica passaram a ser estudados, levando-se em conta dois fenômenos muito peculiares. O primeiro deles é comumente chamado de “Cluster Tecnológico”, ou seja, “[...] um grupo de empresas geograficamente próximas, interconectadas e associadas a fornecedores, universidades e entidades de classes, abrangendo externalidades específicas de uma indústria em local específico” como definido em Rosenthal et al. (2004, p.45).

Portanto, em um *cluster*, as empresas se beneficiam de uma imensa rede de contatos, e de trocas que lhe permitem o alcance das chamadas “economias de aglomeração”, ou seja, se beneficiam de recursos em comum e de externalidades positivas, que podem ser exemplificadas como, por exemplo, a facilidade de se encontrar engenheiros qualificados em uma região onde existem universidades de ponta e diversas empresas de base tecnológica.

Outro aspecto da inovação tecnológica, que vem sendo estudado de forma muito frequente nos últimos anos, está relacionado aos chamados “Transbordamentos Tecnológicos”. Este fenômeno ocorre quando os benefícios da pesquisa desenvolvida por uma firma “extravasam” deste setor, e passam a beneficiar outras firmas ou organizações (Schilling, 2016). Um dos exemplos mais clássicos deste tipo de acontecimento pode ser observado, recentemente no desenvolvimento da indústria de “*Drones*” (veículos aéreos de pequeno porte controlados a distância). O surgimento de acelerômetros de pequeno tamanho, desenvolvidos pela indústria de telefonia celular propiciou uma queda vertiginosa no preço deste tipo de componente e fez com que a indústria de “*Drones*” pudesse

contar com um elemento essencial ao seu desenvolvimento, com baixo custo e altíssima oferta.

2.4

A Tecnologia e a Indústria de Televisão

A história do desenvolvimento da tecnologia da televisão evoca de certa forma, todos os conceitos vistos acima, relacionados ao desenvolvimento tecnológico e a inovação. A televisão nasce no laboratório, mas precisamente a partir do ano de 1820, quando as pesquisas de Christian Oersted sobre correntes elétricas e magnetismo, começam a ser divulgadas em todo mundo (Brennan, 2016) e em um relativo curto espaço de tempo, transfigura-se em uma tecnologia viável e replicável.

A primeira ocorrência registrada do uso da palavra televisão para descrever essa nova tecnologia ocorreu na exposição universal de 1900, em Paris. As primeiras demonstrações foram apresentadas por Jhon Logie Baird em 1924, e a primeira transmissão de imagens (do presidente norte americano Hebert Hoover) em longa distancia foi realizada em 1927 pela Bell Telephone Company, levando Hoover a declarar: Hoje temos, em certo sentido, a transmissão da visão pela primeira vez na historia do mundo. A genialidade humana acaba de destruir o impedimento da distancia (BRENNAN, 2016, p. 34).

A televisão sempre alimentou no imaginário de todos, o conceito de vínculo estreito com o desenvolvimento tecnológico, e seu lançamento em todo o mundo, vinha acompanhado de grande expectativa, como podemos observar abaixo:

Seis anos antes da instalação das primeiras emissoras no país, a TV Tupi Difusora de São Paulo e a TV Tupi do Rio de Janeiro, observa-se nos anúncios publicitários, nas matérias publicadas nos jornais diários, nas revistas antes destinadas exclusivamente a publicar notícias sobre o rádio, a formação de um imaginário tecnológico sobre a televisão, que a apresenta de múltiplas formas (ROXO, 2010, p. 45).

A construção desse imaginário tecnológico da televisão é muito bem explorada por Williams (2003) na sua pesquisa sobre a história social da televisão. Para o autor, a invenção da televisão não pode ser definida como um evento único, ou até mesmo como um encadeamento de eventos. Na realidade, ele foi derivado de um arranjo complexo de invenções e de desenvolvimento tecnológico,

que abrange elementos como a eletricidade, a telegrafia, a fotografia, o cinema e o rádio.

Portanto, a televisão como construção tecnológica, é fruto das pesquisas iniciadas nos anos 1875 e 1890, e consolidada nos anos de 1920, contudo, como salienta Williams, uma característica especial destas tecnologias de comunicação ocorre pelo fato de que grande parte das mesmas foram pensadas e previstas muito antes do desenvolvimento e do refinamento de componentes básicos.

Para o pesquisador isso decorre do fato de que nas sociedades modernas, quando uma necessidade social é demonstrada, a tecnologia apropriada geralmente é encontrada. No contexto social a revolução industrial em sua fase mais avançada, tinha no conceito de “massa” uma nova fronteira a ser explorada. A urbanização crescente, assim como os incrementos na produção industrial, o aumento da expectativa de vida e conseqüentemente o aumento da população, tornavam a busca pelo atingimento da “massa” como algo mais do que desejado; uma necessidade.

O chamado “*Broadcasting*” surge como o elemento que visa o atendimento desta necessidade. Surgido no início do século XX, o “*broadcasting*” conserva seu modelo de negócios, baseado na venda de tempo para a disseminação de mensagens publicitárias, mas, no entanto, seu principal “produto” e o que torna esta venda possível, é o acesso que possui a audiência, por meio de uma programação que encanta, informa e emociona as pessoas (VOGEL, 2007, p. 267).

Este tipo de negócio se deu inicialmente com a dominância das tecnologias de radiodifusão, mais notadamente por quatro tipos de “mídia” diferentes: AM (amplitude *modulation*), FM (*frequency modulation*), ambas as tecnologias que suportam as transmissões de rádio, e igualmente por meio do VHF (*very high frequency*) e UHF (*ultra high frequency*), ambas destinadas às transmissões televisivas.

Como salientado por Williams (2003), uma peculiaridade dos sistemas de “*broadcast*”, encontram-se no fato de que tanto no rádio quanto na televisão, ambos foram primeiramente definidos como meios de transmissão e recepção, para posteriormente terem seus conteúdos definidos, ou seja, o conteúdo a ser transmitido por esses meios foram surgindo após a sua invenção, e para o autor

isto curiosamente demonstra que não só a oferta do “*broadcasting*” precedeu a demanda, como similarmente fez com que os meios de comunicação precedessem o seu conteúdo.

A evolução da indústria de “*Broadcasting*” e consequentemente da indústria de televisão, é notável principalmente ao longo do século passado. Blumenthal (2006) estabelece como início da história contemporânea da televisão, o ano de 1948. Neste ano, as empresas americanas oriundas do rádio (ABC, NBC e CBS) contavam com 04 horas de transmissões diárias a cada noite. Os conteúdos eram de certa forma modestos, e basicamente constituídos de programas de entrevistas, cobertura esportiva e jornalística e ocasionalmente algum programa de variedades. Nos anos 50, ainda segundo Blumenthal, as chamadas “comédias de situação” começaram a ganhar as telas. As séries dramáticas, mais dispendiosas que os outros produtos, iniciam-se por meio do formato ao vivo.

Nos anos 60, a programação se torna mais diversificada, e as cores chegam às telas. Nos anos 70, a televisão é um negócio multimilionário, e o desenvolvimento da TV por assinatura ganha força, principalmente nos EUA.

Nos anos 80 e 90 a TV, a força da televisão é evidente em todo o mundo, e seu alcance se dá nos mais variados espectros sociais.

No Brasil dos anos 90 existem mais televisões do que geladeiras, e a televisão aberta atinge praticamente todo o território nacional.

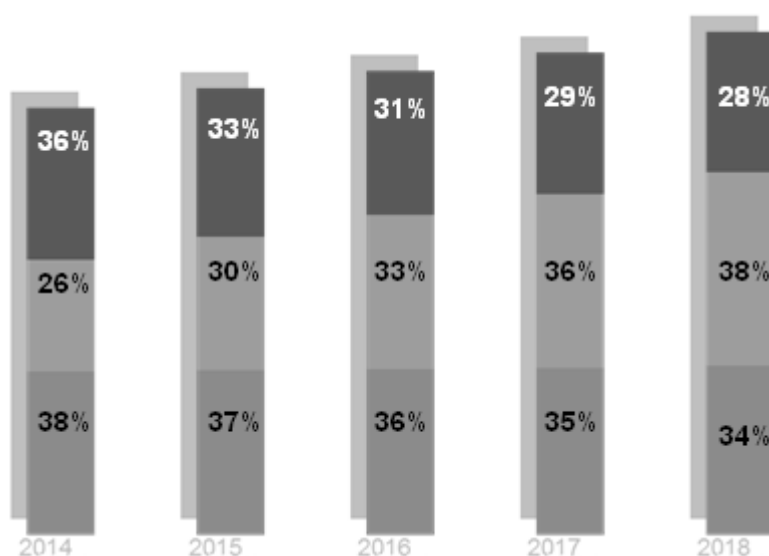
No final dos anos 90 e início dos anos 2000, a TV passa por um duplo salto tecnológico: o primeiro é relacionado ao seu próprio mercado, e está relacionado ao advento das transmissões digitais, processo que até hoje se encontra inconcluso em países como o Brasil, por exemplo. O outro salto tecnológico está ligado à disseminação da tecnologia da informação, e a chegada da internet.

A computação e a internet propiciaram a indústria da televisão elementos muito positivos, como por exemplo, o barateamento dos custos de produção e de transmissão, a melhoria de processos e ganhos de eficiência, além de uma maior e melhor interação com seu público. Contudo, trouxe igualmente evoluções na distribuição de conteúdo audiovisual, que atualmente podem ser interpretadas tanto como elementos que trouxeram um novo patamar de concorrência para a

indústria, mas que da mesma forma, trouxeram consigo novos desafios e caminhos para serem explorados.

Mais do que desafios de tecnologia, atualmente uma das principais preocupações da indústria da televisão, está relacionada à sustentabilidade do seu modelo de negócios. O modelo que por anos foi baseado na interação entre anunciantes, agências publicitárias e empresas de televisão, passa a ser “perturbado” pelo advento da publicidade digital. Segundo dados da consultoria Zenith, em 2017, a fatia de publicidade destinada aos meios digitais irá sobrepor a fatia destinada a TV aberta e paga nos EUA, por exemplo.

Tabela 3: Percentual do investimento publicitário no mundo entre 2014 e 2018 (previsão).



Fonte: Zenith Optmedia (2016).

Portanto, mais do que nunca, inovar para a indústria da televisão é fundamental, não só para manter sua relevância para os consumidores, como também para a manutenção da sustentabilidade do seu modelo de financiamento.

3

METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado no formato de estudo de caso, tendo como objeto de análise o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da Globo Comunicações e Participações, empresa brasileira do ramo de televisão. A seguir, descrevemos de modo mais pormenorizado o "design da pesquisa", o universo amostral e a seleção dos entrevistados, os instrumentos de coleta de dados, os métodos utilizados no tratamento destes dados, as categorias utilizadas e como foram construídas.

3.1

Desenho da Pesquisa

O tema inovação, como abordado anteriormente, vem sendo intensamente explorado tanto nas pesquisas acadêmicas, quanto nas rotinas empresariais. Entretanto, há de se pontuar, que muitas das análises elaboradas sobre o tema atualmente, possuem como objetivo a explicação dos fenômenos, por meio de um olhar que prioriza muito mais os seus resultados, do que os elementos que possibilitam o alcance destes resultados. Mesmo quando esses elementos são colocados em voga, constituem-se na maioria dos casos em análises de objetos conceituais, como os estudos acerca da "cultura de inovação".

Como objetivo deste trabalho, buscamos a compreensão da visão dos trabalhadores sobre uma temática intrínseca ao seu cotidiano e consequentemente, estamos nos referindo muito mais a um fenômeno de cunho emocional e social, algo que não revela todas as suas nuances, simplesmente sendo medido. Necessita ser analisado e interpretado.

Segundo Albino (2004, p.116),

[...] o objetivo da pesquisa qualitativa é o desenvolvimento de conceitos que nos ajudem a compreender um fenômeno social num cenário natural em vez de experimental, dando ênfase adequada aos seus significados, experiências e olhar dos participantes.

Desta forma, quando nos propusemos a estudar a inovação na indústria de televisão brasileira, sob a ótica de quem a executa e pratica, sabíamos que a pesquisa qualitativa seria o caminho mais adequado para tal fim.

Como salientado por Yin (2001), a adoção do método do estudo de caso “é oportuna quando existem questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais”.

Em vista disso, o estudo de caso naturalmente pareceu ser o método mais adequado para a elaboração deste estudo, e por este motivo foi à abordagem metodológica escolhida para a realização do estudo.

3.2

Universo Amostral e Seleção dos Entrevistados

O universo desta pesquisa é composto pelos trabalhadores do Departamento de pesquisa e desenvolvimento da Globo Comunicações e Participações (TV Globo). O Departamento pesquisado possui 32 trabalhadores em seu quadro e é composto de 01 Gerente, 03 Supervisores, e 29 Analista/Pesquisadores. A média de idade do grupo é de cerca de 30 anos, todos possuem formação superior e experiência no ramo de tecnologia.

Para a realização do estudo, foram entrevistados 11 membros do grupo. Estes participantes foram selecionados em conjunto com o gestor do departamento, e procurou-se manter a mesma distribuição de experiência, idade e gênero do grupo geral. Há de se destacar que o grupo é majoritariamente masculino. No momento em que se realizou a pesquisa, havia apenas uma componente do sexo feminino no departamento.

3.3

Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

O principal meio de coleta de dados deste trabalho ocorreu por meio de entrevistas, realizadas individualmente com cada um dos trabalhadores selecionados. Realizou-se igualmente uma entrevista inicial com o Gerente do

departamento, que serviu tanto para contextualizar o ambiente no qual o departamento está inserido, assim como para a coleta de informações sobre o histórico e atual momento dos trabalhos.

As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos e foram realizadas em 03 dias diferentes, durante o mês de Janeiro de 2017. Foram gravadas e devidamente transcritas logo após sua realização. Todos os entrevistados assinaram um termo de concordância com a participação livre, e espontânea na pesquisa.

É importante salientar que conforme as entrevistas eram realizadas, novos temas surgiam, assim como novas possibilidades de abordagem se abriam, portanto, cada conversa, por mais que guiada pelo instrumento inicialmente gerado, transcorreu de modo único, gerando, portanto, resultados comparáveis, mas únicos em sua forma e contextualização.

Além das entrevistas descritas acima, foram da mesma forma, utilizados na realização do trabalho materiais internos da empresa, como apresentações e relatórios, além de materiais públicos, como páginas da internet e comunicações externas.

3.4

Tratamento dos Dados Coletados

Para o tratamento dos dados obtidos na realização do trabalho, foram utilizados os procedimentos mais comumente usados em processos de análise de conteúdo.

Estes procedimentos, conforme definidos por Silva et al. (2013) podem ser divididos em 03 diferentes fases. A primeira consiste no que é comumente chamado de “Pré-Análise”, e consiste basicamente na leitura e organização do material coletado. Em seguida, iniciam-se os trabalhos de exploração do material, fase na qual se codificam e agregam os elementos contidos nos documentos textuais obtidos, pelo qual se obtêm as chamadas unidades de registro. Por fim, a terceira fase compreende todo o trabalho de tratamento dos dados, inferência e interpretação. Neste interim, a análise comparativa, formada pela justaposição das diversas categorias existentes, é um dos elementos mais importantes do trabalho.

Por conseguinte, neste trabalho, todos os dados coletados por meio das entrevistas foram devidamente decupados e agrupados, em uma planilha de acordo com os objetos discursivos ao qual se referiam, formando assim as unidades de registro. A principal forma de tratamento dos dados, após esse agrupamento analítico, ocorreu por meio da identificação de pontos de aproximação e de pontos de afastamento entre as ideias coletadas nas entrevistas. Portanto, toda a parte analítica do trabalho visa compreender de modo genérico, quais seriam os objetos discursivos mais presentes nas falas dos entrevistados, e como este se relacionam ou deixam de se relacionar com a teoria proposta, assim como busca identificar ideias mais extremadas sobre determinado tema.

3.5

Categorização Utilizada

Como observado por Bardin (1977, p.38) “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos”. Desta forma, categorizar, é mais do que simplesmente elaborar um agrupamento entre comuns, mas sim, observar as sutilezas de cada tema.

Bardin (1977) propõe que o trabalho de categorização é composto basicamente de duas atividades: A primeira é chamada de inventário, e consiste no isolamento de elementos encontrados na análise. A outra atividade, chamada de classificação, refere-se à repartição destes elementos de forma com que sejam organizados de modo lógico.

Portanto, o trabalho de inventário inicial se deu com base na transcrição das entrevistas obtidas, e foi de certa forma influenciada pelo ordenamento das provocações feitas aos entrevistados durante o processo de coleta de informações.

Tabela 4: Categorias Iniciais.

<u>CATEGORIAS INICIAIS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. A visão sobre o que é inovação; 2. Tipologia da inovação; 3. Percepção da inovação; 4. O papel social da inovação; 5. O entendimento geral sobre a inovação; 6. A inovação como processo; 7. Inovação como ideia; 8. Inovação e criatividade; 9. Referenciais de Inovação; 10. Ambiente de Inovação; 11. Obstáculos para a inovação na empresa; 12. Transbordamento da inovação; 13. Melhorias de Processos de inovação; 14. Percepções sobre a indústria de televisão, mídia e entretenimento.

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, buscamos organizar e categorizar as informações obtidas, utilizando-se para esse fim a figura do conceito norteador, que representa de forma resumida os principais aspectos da categoria, permitindo assim a organização das categorias finais, como pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 5: Categorias Finais.

Categoria Inicial	Conceito Norteador	Categoria Final
1. A visão sobre o que é inovação.	Aborda os conceitos teóricos sobre a palavra inovação e seu entendimento por parte dos trabalhadores.	I. Entendimento Conceitual da Inovação.
2. Tipologias da inovação.	Agrupa os relatos acerca do conhecimento teórico, e empírico sobre as tipologias de inovação existentes.	
3. Percepção da inovação.	Consolida as visões acerca da percepção da inovação no dia a dia, e no ambiente de trabalho.	II. A Inovação no cotidiano e na sociedade.
4. O papel social da inovação.	Concentra a visão sobre como a inovação se relaciona com a sociedade, e principalmente sobre seu papel positivo e negativo.	
5. O entendimento geral sobre a inovação.	Avaliações genéricas sobre a percepção, sobre o entendimento da inovação na sociedade como um todo.	

6. A inovação como processo.	Agrupamento dos pensamentos referentes a aspectos ligados aos processos de inovação e seus atributos.	III. Atributos e Processos de Inovação.
7. Inovação como ideia.	Organizar as ideias da comparação, entre os processos de ideação e de inovação.	
8. Inovação e criatividade.	Agrupa o pensamento sobre os conceitos de criatividade e inovação, e seus atributos diferenciadores.	
9. Referências de Inovação,	Consolida as informações sobre a leitura de referências, sejam pessoas, empresas e organizações que servem de inspiração aos entrevistados.	
10. Ambiente de Inovação.	Concentra todos os aspectos, ligados às visões acerca do ambiente de inovação na empresa.	IV. A inovação na empresa.
11. Obstáculos para a inovação na empresa.	Agrupamento das visões acerca de impedimentos e dificuldades, existentes no ambiente empresarial.	
12. Transbordamento da inovação.	Organização de ideias sobre como a inovação pode vencer as barreiras existentes.	
13. Melhorias de Processos de inovação.	Sugestões de melhorias em processos existentes, e criação de novos processos.	
14. Percepções sobre a indústria de televisão, mídia e entretenimento.	Agrupamento de ideias e visões acerca do estágio atual e do futuro da indústria pesquisada.	V. A inovação na indústria.

Fonte: Elaboração própria.

A primeira categoria, chamada de entendimento conceitual da inovação, agrega os elementos mais conceituais sobre o tema, geralmente explicitados na primeira parte da entrevista. Nesta categoria, estão presentes elementos mais vinculados à visão geral sobre a inovação, e muito pouco se fala sobre o ambiente interno a empresa. Esta categoria se subdivide em duas: A primeira relacionada aos conceitos mais brutos, sobre o que é inovação, e outra que faz referência ao conhecimento relacionado às tipologias de inovação relatadas pelos entrevistados.

A segunda categoria concebida está relacionada aos objetos discursivos, vinculados à inovação no cotidiano e na sociedade. Nesta categoria, agrupamos

temáticas como a percepção da inovação no dia a dia, a percepção sobre o conhecimento leigo sobre o tema, e seu papel positivo e negativo na sociedade.

A terceira categoria retrata os atributos e processos de inovação, englobando, o debate conceitual acerca das diferenças entre inovação e criatividade, e os relatos obtidos junto aos entrevistados que falavam sobre suas referências no tema inovação.

A quarta categoria consolida os elementos ligados ao ambiente interno, e se chama a inovação na empresa pesquisada. A esta categoria foram vinculados temas como as impressões relativas do ambiente da empresa, a tolerância ao erro, e a opinião sobre os processos e procedimentos adotados.

Por fim, a quinta e última categoria, discorre sobre as percepções dos entrevistados sobre o ambiente de negócios no setor, e se chama a inovação na indústria de mídia e entretenimento.

CONTEXTUALIZAÇÃO: A GLOBO E SUA RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA E A INOVAÇÃO

Neste capítulo, procuramos descrever melhor o ambiente de pesquisa, neste caso a empresa Globo e seu departamento de pesquisa e desenvolvimento, buscando similarmente analisar de forma breve, o histórico tanto do departamento quanto da empresa, na sua relação com o tema objeto de estudo, ou seja, a inovação tecnológica.

4.1

TV Globo: Do Jardim Botânico para o Brasil

A TV Globo foi inaugurada em 26 de abril de 1965. Por meio do canal 04, a cidade do Rio de Janeiro, testemunhou as primeiras transmissões da emissora, criada pelo Jornalista Roberto Marinho, já sexagenário na época (Memória Globo, 2017).

Marinho, dono de um dos maiores jornais do país na ocasião (O Globo) e de um grande sistema de rádios buscou no investimento, uma estratégia de proteção, passando a atuar no negócio dos seus concorrentes indiretos.

A época, a TV Tupi do jornalista Assis Chateaubriand, a TV Excelsior e a Record, eram as grandes emissoras do país, muitas destas com atuação que remontava o início dos anos 50.

Como declara no documento que divulga a história do grupo:

A criação da Globo movimentou o mercado de televisão no Brasil, fazendo com que vários profissionais, tanto na área jornalística quanto artística, encontrem na Globo a oportunidade para desenvolver suas carreiras e estimular a produção de conteúdo nacional. Uma programação baseada em jornalismo e entretenimento, tendo a novela como carro chefe, logo se firma e passa a ser distribuída para outros estados por meio de emissoras próprias adquiridas de outros empresários, e de emissoras afiliadas. Em pouco tempo forma-se a Rede, com a transmissão simultânea da programação da Globo para todo o país (MEMÓRIA GLOBO, 2017).

A TV Globo desenvolve-se fortemente durante os anos 70 e 80, e passa a ser o “*player*” mais relevante de mídia do país. Por meio de uma rede de emissoras, o seu sinal chega a praticamente 100% do território nacional, e sua programação alcança índices muito positivos de audiência, catapultando assim o valor de seu espaço comercial, gerando um círculo virtuoso, onde mais audiência, se traduz em maior valor comercial, e maior possibilidade de investimento em conteúdo, gerando assim a audiência que é valorizada pelos anunciantes.

Em 1995, a grande aposta da consolidada Rede Globo, foi na centralização das suas operações, até então espalhadas por diversos endereços na cidade do Rio de Janeiro. A logística de produção de conteúdo da empresa, sediada no Bairro do Jardim Botânico, envolvia gravações na Barra da Tijuca e no próprio Jardim Botânico, um galpão de armazenagem em Bonsucesso, entre outros sítios, cada vez mais sobrecarregados perante a imensa produção da empresa. Portanto o Projeto Jacarepaguá (PROJAC), atualmente chamado de Estúdios Globo nasce como forma de solucionar os problemas de produção daquele tempo, assim como traz um alto incremento de capacidade produtiva para a empresa.

No final dos anos 90, o Grupo Globo (*Holding* que administra as empresas da Família Marinho) passou a investir fortemente na programação, e na infraestrutura de TV Paga no país, o que o levou a um alto endividamento em moeda estrangeira. No início dos anos 2000, a dívida dolarizada encontrou na depreciação do Real um grave problema, fazendo com que a dívida do Grupo atingisse níveis insustentáveis. A TV, como maior patrimônio do Grupo a época, era garantidora do investimento, e teve de se adaptar aos novos tempos, promovendo um enxugamento de custos e tornando-se mais eficiente.

Com cinco emissoras próprias de propriedade da Família Marinho, e 118 afiliadas no Brasil, pertencentes a diversos grupos empresariais, o sinal da Rede Globo chega atualmente a 5.490 municípios brasileiros.

Atualmente a empresa apresenta como desafios, no âmbito da tecnologia, duas frentes de altíssima relevância: A primeira é responder a regulamentação que vem implementando a TV Digital no Brasil, o que requer além de investimentos principalmente junto às afiliadas do grupo, uma grande coordenação para fazer com que a televisão terrestre continue sendo acessível, para a maior parte dos brasileiros. O segundo desafio está na manutenção da relevância de sua posição

em um mundo cada vez mais conectado, e onde o “vídeo on *demand*” se firma como uma tecnologia altamente importante. Em 2016 a empresa fez uma grande aposta na tecnologia de VOD, lançando o Globo Play, plataforma que permite ao público acompanhar as transmissões da TV pela internet, por meio de *smartphones* e TVs conectadas. Além disso, assinantes do produto, possuem acesso a produções de modo antecipado (*Digital First*), e também podem assistir conteúdos que passaram recentemente na televisão, como novelas e séries.

4.2

A Tecnologia e a Inovação na TV Globo

A tecnologia sempre ocupou um espaço privilegiado na TV Globo. A busca pelo chamado padrão Globo de qualidade, especialmente nas produções audiovisuais, sempre demandou muito dos engenheiros da empresa. Atualmente, cerca de 2000 profissionais estão diretamente ligados às operações de tecnologia na empresa, e recentemente a empresa promoveu uma fusão entre as áreas responsáveis pela Tecnologia da Informação, e pela Tecnologia de TV, resultando em uma equipe muito mais integrada e sinérgica.

A inovação sempre foi algo muito presente no dia a dia da empresa e desde os anos 90, a empresa conta com uma equipe dedicada à inovação tecnológica. Atualmente instalado em um imponente sobrado na Rua Jardim Botânico fica o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPED). O prédio, que não conta com nenhuma placa de identificação, era uma antiga agência bancária, e conserva de certa forma um ar burocrático e solene, que engana à primeira vista aqueles que porventura tentem adivinhar o que se passa ali. No primeiro andar, um corredor largo revela uma escada envidraçada e logo a esquerda, na recepção, identifica-se o dono daquele edifício: a Globo.

O DEPED (Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento), ainda nos anos 90, cuidava basicamente de tudo que não poderia ser realizado por meio de soluções de mercado existentes. Seu corpo de profissionais a época era composto por uma mistura de engenheiros de telecomunicações e profissionais de tecnologia da informação que cuidavam principalmente da integração entre as ferramentas

tecnológicas e *softwares*, que a princípio “não falavam” com os equipamentos específicos das operações de televisão.

No início dos anos 2000, um pedido em especial alterou de modo significativo a rotina do departamento. O lançamento do Big Brother Brasil, comprado da empresa holandesa de formatos televisivos Endemol gerava uma imensa expectativa em toda a empresa. O programa, um “*reality show*” sucesso em todo o mundo, era tratado como a grande estrela da programação da empresa para o ano de 2002. Contudo, em uma atitude polêmica, uma das principais concorrentes da empresa, o SBT de Silvio Santos, lança um programa similar em outubro de 2001: A Casa dos Artistas. O programa estreia e consegue arregimentar uma audiência fantástica, o que pressiona ainda mais a Globo para o lançamento do seu formato.

Então, como se diferenciar e trazer inovação para um formato que era explorado em todo o mundo, e igualmente de modo quase que ilegal no Brasil? O DPED foi chamado para auxiliar nesta demanda. Um dos desafios que a produção do programa exigia era como tornar mais eficiente o processo de edição do programa, uma vez que existia na casa um altíssimo número de câmeras, que se comunicavam com duas mesas de corte e que tinham capacidade para gravação de até quatro câmeras cada uma, gerando em média 96 fitas com 50 minutos de produção cada. O número de cenas gravadas era altíssimo e a edição deste tipo de produto extremamente trabalhosa, principalmente considerando que o produto final era um compacto com duração máximo de 01 hora. A empresa que vendia o formato indicava que o processo de edição fosse baseado em planilhas.

O banco de dados era fundamental para o sucesso da empreitada, mas o DPED tinha algo a acrescentar aquele formato: Aliar os processos de banco de dados ao desenvolvimento tecnológico recente que barateou e miniaturizou placas de vídeos, permitindo a criação aplicações que pudessem fazer com que o editor do programa trabalhasse a seleção das cenas de modo mais dinâmico, tornando o trabalho mais prático e ao mesmo tempo mais artisticamente atrativo.

O Log System (LOSYS) fez com que o Big Brother Brasil, além de um sucesso de público, virasse referência mundial. O sistema bem-sucedido no entretenimento foi depois adaptado para outros produtos, como o esporte, jornalismo, entre outros. Em 2005 o departamento passou a ser responsável pela

elaboração e desenvolvimento de sistemas que tornavam desnecessárias a utilização de fitas (*tapeless*) e igualmente pelo desenvolvimento de sistemas de “*Media Asset Management*”.

Contudo, ao mesmo tempo em que ganhava importância e relevância nas operações da TV, o DPED afastava-se do seu papel inicial: o de buscar inovações e diferenciais para a empresa. A operação do LOSYS absorvia o tempo dos pesquisadores, e o suporte aos desenvolvimentos elaborados internamente minavam a capacidade da busca de inovações.

A operação passou a tomar conta do departamento, que deixou de inovar passando apenas a “sustentar e desenvolver melhorias pontuais” no que havia desenvolvido no passado.

Contudo, em 2014 com a substituição do Diretor de Engenharia, e a posterior unificação das diretorias de Tecnologia e Engenharia, o novo ocupante da posição tinha muito claro em sua visão para a área a transformação do DPED, naquilo que havia sido no passado: uma usina de inovações.

Atualmente o DPED conta com 35 profissionais, sendo que do quadro atual, 39% são novos profissionais, contratados de 2014 em diante. O departamento é estruturado por meio de três macros áreas. A primeira é a de Pesquisa Exploratória, que possui como objetivo ser a linha de frente na descoberta, e acompanhamento de novas tecnologias que possam ser úteis para a empresa. A outra área é chamada de Pesquisa Aplicada e tem como função, desenvolver as potencialidades e aplicações das tecnologias, levantadas pela equipe de exploratório. A terceira área dentro da estrutura do DPED é a linha de desenvolvimento Globo Play. Parte desta equipe está em uma espécie de “incubação” dentro do departamento, contudo a ideia é que parte dos profissionais continue no DPED, com intuito de desenvolver inovações para a plataforma.

ANÁLISE DE CONTEÚDO

Tendo como base nosso objetivo final, buscamos compreender por meio deste trabalho, a visão dos trabalhadores do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Globo, alguns dos aspectos do seu pensamento sobre o tema inovação.

Conforme descrito no referencial metodológico, as fontes utilizadas na elaboração do trabalho consistiram basicamente, nas transcrições das entrevistas realizadas junto à parcela representativa destes trabalhadores. Estas transcrições, devidamente inventariadas e categorizadas serão agora alvo de uma análise, que parte dos princípios definidos pelas práticas de análise de conteúdo.

Portanto, conforme a categorização revelada na descrição metodológica, à análise está organizada da seguinte forma:

No primeiro bloco, analisamos a categoria “Entendimento Conceitual da Inovação”, onde agrupamos as impressões dos entrevistados, acerca do sentido mais formal da inovação, e de suas tipologias específicas.

No segundo bloco, temos a categoria relativa “A Inovação no cotidiano e na sociedade”, na qual investigamos e interpretamos como a inovação se faz representada no dia a dia destes trabalhadores, e a maneira como estes interpretam de forma mais ampla, as interferências da inovação na sociedade como um todo.

No terceiro bloco, analisamos a categoria “Atributos e Processos de Inovação” onde observamos questões relacionadas à distinção entre conceitos, que permeiam o imaginário da inovação, como por exemplo, sua diferenciação da criatividade, assim como buscamos identificar, a compreensão dos trabalhadores sobre os processos mais usuais sobre o tema, e seus referenciais utilizados na sua leitura desse universo.

No quarto bloco, nos aprofundamos sobre a visão e a interpretação dos trabalhadores, sobre os aspectos ligados a inovação no âmbito da empresa, ou seja, sua visão sobre o ambiente, os obstáculos existentes para que a inovação tenha o melhor alcance possível, e igualmente suas sugestões de eventuais melhorias nos processos existentes na empresa.

Por fim, chegamos ao quinto bloco, onde abordamos a inovação no âmbito da indústria da televisão, e no mercado de mídia e entretenimento como um todo.

Em todos estes blocos, buscamos respeitar as categorizações definidas, e utilizamos como parâmetro de análise, a comparação entre as diferentes visões dos trabalhadores, tendo como base sempre que possível o referencial teórico do trabalho.

5.1

Entendimento Conceitual da Inovação

A primeira categoria de análise deste trabalho está relacionada à busca do que podemos chamar de “conceito de inovação”. Observamos nas respostas dos entrevistados, certos padrões sobre o conceito de inovação: alguns bastante coadunados com os conceitos trabalhados em nosso referencial teórico, outros nem tanto.

O primeiro ponto em comum pode ser representado pelo entendimento da inovação, como o ato de repensar algo existente, como podemos observar no fragmento abaixo:

[...] você pode às vezes inovar com uma coisa que já existe que já foi batida, mas que tá sendo usada de uma forma diferente, produtiva e mudando alguma forma de... de produto da empresa ou de forma de trabalhar.(ENTREVISTADO II, 2017).

Neste outro fragmento, podemos observar novamente, o uso de termos como “repensar” que denotam como a ideia de volta e retorno, e estão presentes nestas definições conceituais:

Pra mim inovação é quando você reflete sobre um processo ou sobre um contexto, eh... e tenta repensar por que as coisas são feitas da forma como elas são e cria uma nova... uma nova maneira de fazer aquilo. (ENTREVISTADO III, 2017).

Abaixo, a palavra repensar não está presente, mas o conceito de “reinventar” cumpre o mesmo objetivo:

Reinventar. Seria tornar realmente... algo que acho que já passou, tornar isso de uma forma diferente, mais atrativa que faça com que as pessoas venham a aderir (ENTREVISTADO VI, 2017).

E por muitas vezes o pensamento, mesmo que expresso de forma mais confusa, leva ao entendimento de que inovação não é um ente autocontido, mas sim fruto de reflexões, e principalmente de aproveitamento, como denotado pelo uso do termo “tecnologias já antigas”:

Hoje em dia eu vejo a inovação como realmente coisas... eh... novas, inovadoras, não necessariamente com tecnologias novas. Podem ser tecnologias já antigas, mas que são usadas de forma inovadora. Né? (ENTREVISTADO VI, 2017).

Outro aspecto, em que se destaca a convergência das respostas, está relacionado ao conceito de inovação, como algo vinculado a vida acadêmica e aos centros de pesquisa:

Bom, quando eu penso em inovação e eu penso muito no trabalho que a gente faz aqui dentro, eu acho que quando eu penso em inovação eu penso muito no meio acadêmico, o pessoal lá na... na faculdade, estudando...tecnologia de ponta. (ENTREVISTADO I, 2017).

E nesta mesma resposta, podemos observar outro fator comumente utilizado para descrever a inovação: a sua vinculação com a tecnologia de ponta. Neste outro fragmento, vemos como é recorrente este tipo de pensamento entre os entrevistados:

Se eu fosse explicar prum leigo, eu falaria de novas tecnologias porque é o que a gente trabalha, nós somos engenheiros, mas na hora de se aplicar nem sempre tem que ser o... o ponta de tecnologia, pode ser uma coisa de um, dois anos atrás que esteja sendo usada de uma forma inovadora. (ENTREVISTADO II, 2017).

Contudo, existem da mesma forma, no entendimento sobre o conceito de inovação, algumas divergências entre os entrevistados. A mais evidente está naquilo que “não consideram como uma inovação”. Alguns entrevistados ao serem confrontados com a questão, relatam que a inovação somente merece ser chamada de tal forma caso venha a transformar algum produto, ou processo de modo único:

[...] E muitas vezes as pessoas acham que inovação seria, não sei, talvez otimizar uma parte do processo. E nem sempre é isso, na verdade você tem que modificar completamente a visão do que você tá fazendo entendeu? A forma de trabalhar. (ENTREVISTADO II, 2017).

Abaixo, novamente podemos observar o que parece ser até uma contradição com o pensamento expressado anteriormente, que revelava a ideia de

inovação como uma ideia de aproveitamento. Este entrevistado demonstra que para considerar algo como inovador, o impacto que isto causa é fundamental:

Assim, de repente, ah, pequenas adições, pequenos consertos, assim, eh... eu acho que não faz muito sentido você dizer que é inovação, acho que a inovação, ela tem que trazer aquela real diferença, aquele real impacto mesmo. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Ainda buscando compreender o entendimento sobre o conceito, buscamos observar o conhecimento dos trabalhadores acerca dos diferentes tipos de inovação.

Alguns entrevistados, logo de início refutaram a possibilidade de discorrer sobre as tipologias da inovação:

É, não sei, acho que eu não conseguiria categorizar o...a inovação né? Eu sei que dentro... você consegue inovar em diferentes áreas. Mas categorizar inovação não consigo. (ENTREVISTADO I, 2017).

Outros levaram a questão a outro patamar, ao entender as tipologias de inovação, como algo mais amplo que o próprio conceito:

Eu acho que existem diferentes formas de inovar. Mas não diferentes formas de inovação. Eu acho que tem várias maneiras de você propor como você inovar, mas diferentes formas de inovação acho que não. (ENTREVISTADO IX, 2017).

Alguns entrevistados fizeram uma distinção mais ligada à forma de inovação, e não necessariamente a sua tipologia, como podemos observar no fragmento abaixo, onde o entrevistado distingue a inovação tecnológica da inovação de processos:

Eh... eu acho que pensando nisso seria mais ou menos naquela linha que eu falei a inovação mais tecnológica né, que é uma coisa assim que... uma descoberta científica ou uma descoberta de uma aplicação científica de ponta, ou uma inovação de meio de... de processo mesmo que você conseguiu inovar a forma de fazer uma coisa, não necessariamente com uma tecnologia 100% nova, mas que conseguiu criar um processo completamente novo na empresa. (ENTREVISTADO II, 2017).

Entre as principais tipologias abordadas no referencial teórico deste trabalho, duas foram destacadas em maior grau pelos entrevistados: A inovação incremental e a inovação disruptiva:

Então acredito que existem, existe aquela inovação de você tá com processo que já existe.....e você tenta, digamos, inovar na eficiência dele ou... ou pra fazer com que aquele processo seja mais... seja mais, eh... me fugiu a palavra em português, seja, digamos dizer assim...Sabe? Você não percebe que você tá fazendo, ou seja.....mais intuitiva, natural e tem a inovação disruptiva, quando você muda completamente o paradigma sobre uma situação. Que é, você para de tratar aquela situação daquela forma e passa a pensar nela de outra. (ENTREVISTADO III, 2017).

E nestas respostas nota-se que o conceito de inovação disruptiva, quase se torna um referencial do grau de inovação, como no trecho abaixo, onde o entrevistado reitera que a inovação disruptiva, é o que pode ser considerado como “realmente novo”, “o que diferencia”:

[...] a gente tá trabalhando mais agora com conceito de inovação disruptiva né? A gente tá tentando... assim, eu também venho aprendendo o que seria essa inovação disruptiva. E eu acho que existe essa diferença de conceito sim, de você, aqui no caso pra nós né, de poder inovar no ar, trazer algo totalmente diferente do que se vê eh... eu acho que... que é o nosso desafio aqui e eu acho que essa questão de trazer o realmente novo.....acho que é o que diferencia. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Como visto no referencial teórico, o termo cunhado por Christensen, traz consigo a definição de uma tipologia muito específica de inovação, contudo, nos dias de hoje, é utilizado como um sinônimo para quase todo o tipo de inovação radical.

Considerando as respostas acima, percebemos que existem entre os entrevistados, aqueles que possuem um entendimento bastante uniforme sobre o conceito de inovação e suas tipologias, mas igualmente aqueles que de alguma forma, ainda relacionam os conceitos mais presentes na literatura sobre o tema ao que vêem e praticam no dia a dia. É relevante notar, que há uma maior convergência nas respostas quando se tratam de conceitos mais presentes na mídia, como é o caso da inovação disruptiva. Outro fator que pode ser observado é o papel da tecnologia quando indagados sobre o conceito de inovação. A tecnologia aparece na maioria das respostas de forma destacada, se confundindo às vezes com o próprio conceito de inovação.

De modo geral, notou-se em todos os entrevistados certa hesitação, ao serem confrontados com elementos mais conceituais da inovação. Entre os possíveis motivos para este comportamento podemos inclusive destacar o ordenamento das questões apresentadas (esta era a primeira), mas acreditamos da

mesma forma, que esta hesitação possa ser fruto de uma dificuldade de conceituação, de um tema que, por tão exposto, acaba sendo passível de um amplo leque de definições. Além disso, dado o nível de envolvimento dos entrevistados com o tema, a naturalização do conceito, acaba por tornar mais difícil certo pensamento reflexivo sobre o tema.

5.2

A Inovação no Cotidiano e na Sociedade

Como forma de aprofundar a pesquisa, neste bloco do trabalho, abordamos como a inovação é percebida pelos trabalhadores no seu cotidiano, e principalmente como enxergam as relações do tema inovação com a sociedade.

O primeiro recorte que fizemos foi relacionado à percepção da inovação no dia a dia. Quando confrontados com o questionamento, sobre como a inovação é percebida no seu dia a dia, a maior parte dos entrevistados hesitou em responder a pergunta. Uma parte expressiva dos entrevistados interpretou o questionamento, como um pedido de exemplos do uso da inovação, e acabaram por relatar sua relação com tecnologias como a telefonia celular e aplicações como as de trânsito (*Wazze, Maps, etc.*):

Com certeza. Acho que o fato de sair de casa e saber quanto tempo eu tenho pra chegar no trabalho é fruto de uma inovação né? Mas essa... acho que a nossa vida mudou muito em pouco tempo né? Eh... em dois, três anos mudou muito (quanto das) inovações e, de novo, eu tô trazendo muito pro meu mundo. Mundo tecnológico. (ENTREVISTADO I, 2017).

Neste fragmento notamos o poder que a tecnologia, principalmente o desenvolvimento da tecnologia móvel, tem sobre estes trabalhadores. Todos possuem com seus aparelhos de telefonia, uma relação muito intensa, e durante a entrevista, muitos mantiveram os aparelhos em suas próprias mãos:

Uma inovação que pra mim faça tanta diferença assim? Eu não sei, de repente Smartphone....algo que foi totalmente reinventado também, hoje em dia eu não consigo.....ficar sem um Smartphone na mão. Acho que é uma nova forma de... pra mim faz toda diferença. (ENTREVISTADO V, 2017I).

Parte dos entrevistados relataram do mesmo modo, um interessante fenômeno: por tratarem diariamente com o tema inovação, por muitas vezes tem dificuldades em perceber e valorizar a própria inovação.

É, eu acho que a gente é de uma geração que tá inovando assim, a forma de... a forma que a vida se transformou nos últimos dez anos pra mim é... parece que tem... que foi suave, mas assim, se você parar pra pensar não foi entendeu? Talvez seja pelo fato de trabalhar com um pouco dessa parte e tá sempre antenado nisso. (ENTREVISTADO II, 2017).

O entrevistado a seguir citou um método interno do Departamento, o Radar de Tecnologia, para demonstrar o quanto é difícil se surpreender com algo digno de ser chamado de “inovador”:

No meu dia a dia? Cara, a gente lida com tanta coisa aqui nova. Porque o trabalho da gente é sempre tá ali buscando... tá ali no meio do... do radar de tecnologia buscando aquilo que ainda tá embrionário. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Outro ponto com o qual os entrevistados foram expostos está relacionado à sua percepção sobre os impactos da inovação na sociedade e para tal foram estimulados a dizer primeiramente se consideravam toda a inovação como benéfica para a sociedade:

[...] ela traz acho que coisa positiva, pode ter casos que uma... um grupo com inovação pode perder.....no caso do Uber, por exemplo, táxi tá perdendo, mas táxi, por exemplo, pode inovar também. (ENTREVISTADO V, 2017).

Este entrevistado, apesar de demonstrar concordância com o anterior, reflete sobre a possível “romantização” que esta ideia pode conter:

[...] com certeza né? É se... se... é que eu vejo, sei lá, pode ser uma coisa romântica.....mas se fosse pra trazer algo não bom pra sociedade acho que não deveria existir né? (ENTREVISTADO VIII, 2017).

Alguns utilizaram percepções mais pessoais e práticas como forma de exemplificar esta relação entre a inovação e a sociedade:

Ah, com certeza. Isso mesmo de... eu já cansei de alterar meu trajeto pro trabalho por conta de inovação...Eh... às vezes eu vou estimar o tempo pro trabalho, meia hora por um caminho e uma hora por outro que eu costumo ir que tá tudo parado ou houve um acidente. Isso é muito positivo, isso melhorou muito a minha vida assim. Eh... isso é um exemplo né? Têm outros (ENTREVISTADO I, 2017).

Outro padrão identificado nas respostas é a interpretação da inovação, com um caráter mais amplo, e neste caso, inovações sociais foram também citadas:

Ah, eu acho que inovação, ela é fundamental. As inovações eu posso dar exemplos tanto tecnológicas quanto sociais, porque quando a gente fala em inovação.....talvez a gente esteja muito preso no aspecto tecnológico.....mas inovação também é social. (ENTREVISTADO III, 2017).

Contudo, elementos negativos para a sociedade da mesma forma, foram lembrados como possíveis produtos da inovação. E curiosamente um dos exemplos mais citados estava relacionada ao advento das redes sociais:

É, é meio polêmico um pouco né? Mas acho que, por exemplo, uma visão minha, né? Não sei se faz sentido, mas, por exemplo, sei lá, uma rede social talvez tenha diminuído mais a interação entre as pessoas ou tornado mais artificial né? Foi uma inovação que aconteceu há pouco tempo, não existia isso, mas eu vejo dessa forma assim, acho que tem muita gente que reclama disso, eu não tenho nenhum problema com isso não. Mas eu vejo muita gente reclamando. (ENTREVISTADO I, 2017).

O sentimento sobre este possível impacto negativo das inovações na sociedade, foi balizado inclusive em teóricos modernos como Bauman¹, citado por este entrevistado:

Ah, tem. Eu diria que uma coisa que eu não gosto, que eu vejo como negativo é algum aspecto de redes sociais dessa... eh... próprio trabalho do Bauman você deve conhecer. Efemeridade das coisas, daquela coisa do... você projetar uma ilusão da sua vida, sei lá, no Instagram pra você tentar projetar uma vida que você quer que as pessoas vejam e você se sente mal vendo a projeção da vida dos outros. (ENTREVISTADO III, 2017).

Outros entrevistados buscaram exemplos em elementos mais ligados às questões sociais de ordem prática, como por exemplo, a destruição de empregos:

No mundo de hoje? Assim, a parte negativa é você acabar com os empregos convencionais. Por exemplo, você vai na Europa, você não tem frentista de... de posto de gasolina. Aqui no Brasil eu acho que a gente vai demorar um pouco, porque tem a parte cultural e que se você fizer isso as pessoas vão roubar, não vão pagar. Então eh... eu... eu sei lá, também fiquei na dúvida. (ENTREVISTADO IV, 2017).

Este outro cita o papel da inovação na indústria bélica, como um dos impactos negativos da sua atuação na sociedade:

¹ Zygmunt Bauman, sociólogo, criador do conceito de “mundo líquido”.

Sei lá, inovar alguma coisa para a indústria bélica, coisa assim, eu não sei. Tô aqui viajando. Exatamente. Ou sei lá, o cara pode é... descobrir aí uma coisa que seja danosa e usar isso pra benefício próprio. (ENTREVISTADO IX, 2017).

Agrupamos em seguida, as percepções sobre como os trabalhadores avaliam o conhecimento da sociedade em geral sobre a inovação. De forma geral, podemos dizer que os entrevistados consideram em sua maioria, que há na sociedade uma grande lacuna no entendimento sobre o que é inovação:

[...] acho que não tá muito claro pra todo mundo não. A inovação eu acho que é algo... assim, é uma moda, né? A gente tá em um momento inovador que todas as empresas estão buscando ser eh... o mais inovadoras possível. Mas eu ainda vejo muito gente com dificuldade de... e até com medo, né? (ENTREVISTADO IV, 2017).

Este entrevistado liga o conhecimento sobre o tema a eventual atuação na área:

Eu acredito que não... não... não em sua totalidade. Acho que as pessoas de repente, quem não... não convive na área acho que realmente ainda gera um pouco de dúvida do que seria. (ENTREVISTADO VI, 2017).

No entanto, alguns fazem inclusive ressalvas, que o conceito é de difícil assimilação, e até mesmo apresentam dúvidas sobre a sua exata interpretação:

É, eu acho que é bem confuso ainda hoje em dia, nem eu mesmo consigo definir muito bem o que é [...].(ENTREVISTADO I, 2017).

Buscando resumir os resultados sobre a categoria em tela, podemos observar que os trabalhadores enxergam com maior facilidade os benefícios da inovação, do que seus eventuais malefícios. No entanto, mesmo entre aqueles que enxergam os benefícios advindos da inovação, podemos distingui-los entre aqueles que possuem um olhar mais restritivo, observando os benefícios na inovação na dimensão do indivíduo, enquanto que há aqueles que fazem uma análise mais ampla, e contemplam os benefícios sociais da inovação para toda a população.

Em relação às respostas obtidas quando questionados sobre o eventual papel nocivo da inovação, podemos igualmente observar a mesma dicotomia abordada quando relacionamos os pontos positivos: Uma crítica mais restritiva e individual, realizada por aqueles que enxergam nas redes sociais algo negativo, e

uma vertente que enxerga a questão de modo mais amplo, e elenca o desemprego e a guerra como elementos negativos.

No que tange as percepções e práticas da inovação no dia a dia dos trabalhadores, podemos destacar alguns pontos: O primeiro está na forma como relatam a dificuldade de percepção da inovação no dia a dia, enaltecendo para tal, o fato de serem trabalhadores que lidam diariamente com o tema, o que torna a percepção de algum modo nublada. Esta percepção, aliada ao fato da maioria dos entrevistados enxergarem que a sociedade em geral não sabe definir muito bem o que é inovação, traz a tona uma visão de grupo, muito comum a trabalhadores especializados, onde a linguagem própria, códigos e comportamentos específicos, trazem a sensação de que há um mundo mais “exclusivo”, onde os assuntos são entendidos, de forma diferente do que no “mundo dos leigos”.

Outro fator de destaque está no fato de que, mesmo com elementos que por algumas vezes apontem as percepções sobre a inovação de modo muito restritivo, há no grupo espaço para pensamento mais amplo e elaborado, como o observado no quesito pontos positivos e negativos da inovação. A percepção da inovação como algo que perpassa o tecido social, e que de alguma forma gera em grande escala externalidades positivas e negativas é um pensamento bastante elaborado, e demonstra o olhar ampliado de alguns elementos do grupo.

5.3

Atributos e Processos de Inovação

Nesta categoria analisamos as percepções dos entrevistados em relação aos processos e elementos usualmente ligados à inovação. O primeiro tema explorado foi a ideia de linearidade no processo de inovação. Podemos observar que as respostas demonstram que os entrevistados podem ser divididos em dois grupos distintos. O primeiro grupo admite a existência de tanto uma etapa linear, como também de etapas onde o processo é mais difuso e caótico:

Acho que um pouquinho dos dois assim né? Eh... acho que tem muita gente que começa a pesquisar algo e fica batendo naquela tecla ali, eh... não sei, dar um exemplo aqui nisso que eu pensei né [...]. (ENTREVISTADO I, 2017).

Este entrevistado apesar de relatar a crença nos dois processos usa termos, que na sua definição, denotam uma tendência a processos mais caóticos, ao definir como elementos básicos do processo “o impacto”:

Eu acho que tem os dois. Eu acho que na verdade inovação sempre acontece na base da... da porrada Sempre é um impacto. (ENTREVISTADO II, 2017).

Para alguns, a linearidade do processo parece clara, contudo adicionam na interpretação, o elemento temporal como um ente relevante no processo:

Eu acho que é um processo linear. Na minha visão, não sei se é a visão correta. Porque a gente vê aí várias tecnologias que vem sendo já desbravadas há cinco, dez anos..., e só agora tiveram o boom mesmo. Né? (ENTREVISTADO VI, 2017).

Outros demonstraram um alinhamento forte com o atual debate sobre os processos de inovação, onde o conceito de linearidade e caos caminham juntos:

Então, porque eu já estudei, eu enxergo é que realmente existem duas formas. Existe a forma espontânea realmente que é o cara que, sei lá, tomando banho tem uma grande ideia que vai mudar o mundo né? Só que esse não é o comum, apesar das pessoas acharem que é, isso não é o comum. O comum realmente é um processo estruturado que você vai meio que alimentando ali a inovação, é um conjunto de coisas que você vai fazendo, iniciativas que você faz né? Coisas... nos centros de pesquisa, isso vai alimentar os processos de inovação. (ENTREVISTADO VIII, 2017).

Outro grupo de entrevistados refuta a tese de linearidade no processo de inovação, e destaca o caráter caótico do processo, e sua característica de múltiplas entradas e etapas:

Não, acho que não é nada linear, acho que... eh... várias vezes a gente tem que... como eu te falei, é muito normal errar e não dá certo e... ou até mesmo ter que parar um pouco numa linha de pesquisa pra deixar a ideia amadurecer ou tentar pesquisar outras coisas que se juntem com ela mais lá na frente, eh... e você abrir várias frentes de forma que alguma delas seja mais comprada pelos seus clientes ou pra quem você tá querendo produzir né? (ENTREVISTADO II, 2017).

Neste fragmento abaixo, a defesa da não linearidade do processo ocorre de forma muito criativa, relacionando-a, por exemplo, com o espaço no qual encontra-se o sujeito inovador:

Ele não é linear. Porque você pode, é... você pode ler num paper, uma informação que te dê um... uma ideia, você pode tá... estar no meio do trânsito, dentro do seu carro, você tem uma ideia de alguma coisa que você vê. Eu acho que é... você tá tipo, se você... você tá inovando é você perceber o mundo eu acho assim, eu acho

que o tempo inteiro você recebe informação e pode ter uma chance aí uma ideia pra inovar. (ENTREVISTADO IX, 2017).

Abordamos junto aos entrevistados, o debate recorrente na academia, sobre o encadeamento do processo de inovação. Por meio dos conceitos de “*Science Push*” e “*Demand Pull*”, explicitados em nosso referencial teórico, notamos que os entrevistados acreditam mais fortemente na ideia de “*Science pull*”:

Eu acho... eu acredito que ela é mais de dentro pra fora. Eh... eu acho que pode até haver soluções, eh... ideias que nasçam das demandas, mas eu acho que normalmente a... a demanda chega muito quadrada assim. E é lógico que pode haver ali um estalo de você tentar arredondar aquela demanda e produzir algo muito melhor do que o cliente pediu, às vezes ele não vai nem gostar da sua inovação, por isso que às vezes de dentro pra fora é melhor, você... você tá com a cabeça fresca pra pensar numa coisa que o seu cliente não pensou, uma forma de trabalho que ele não tá acostumado a fazer, que mude completamente o... o sistema dele. (ENTREVISTADO II, 2017).

O entrevistado abaixo defende o modelo “*science pull*”, utilizando como argumento central, a realidade do departamento em que trabalha:

Eu acredito assim, realmente eu tendo pra segundo opção, porque é mais a nossa realidade aqui. Que às vezes a gente tem uma tecnologia que a gente acha fantástica pelo... pelo... por quanto ela é interessante, por quanto ela é bacana, por... o quanto ela é impressionante pra gente, mas na verdade a gente ainda não entendeu onde ela pode se encaixar, então a gente fica buscando uma solução [...]. (ENTREVISTADO III, 2017).

Alguns entrevistados alinham-se a ideia de que, este encadeamento é mais difuso, e por ora apresenta elementos de “*Science push*” e em outros momentos de “*Demand pull*”:

É, acho que as duas....tem uns prós, mas eu vejo mais como... tem uma demanda.....tem uma dor, te um mercado, um nicho ali da... tem um problema e que a nossa inovação acaba atuando dentro desse nicho. Então assim, eu acredito mais no problema, na dor que existe, mas também não descarto também a possibilidade de um insight... tu ter um insight e nesse insight você ver aonde você pode aplicar, mas sempre baseado em cima de um problema [...]. (ENTREVISTADO V, 2017).

Outra característica observada junto aos entrevistados, está relacionada a percepção sobre o papel do indivíduo e do grupo no processo de inovação. Portanto, quando questionados sobre se o processo de inovação é individual ou coletivo, observamos um padrão de resposta muito similar entre todos os

entrevistados: O processo de inovação requer momentos de pensamento individual, mas é em grupo que efetivamente o processo se consolida.

Ah, pela minha experiência aqui, me parece ser muito mais um monte de cabeça porque... muita... muitas das ideias surgem de uma forma e quando as pessoas começam a discutir, elas percebem que existem outras formas mais legais de implementar aquela ideia que outra pessoa também não... não teria pensado sem você sugerir uma e, de repente, a outra pessoa dá outra ideia e aquilo se transforma em algo muito acima do que você tinha imaginado. Então eu acho que é muito difícil uma pessoa pensar numa inovação perfeita de cara, ela tem que ser construída com tempo e é impossível ser feito de uma mente só. (ENTREVISTADO II, 2010).

Este entrevistado revela que na sua percepção, a coletividade do processo deve ocorrer de modo quase que natural, visto que em uma área de inovação todos devem pensar de modo inovador:

Eu acho que ele deve ser coletivo, né? Na verdade é uma área de inovação, mas todo mundo tem que pensar de forma inovadora, né? (ENTREVISTADO IV, 2017).

Na visão deste entrevistado, o pensamento coletivo agiliza o processo:

De equipe, de grupo. Acho que quanto mais, eh... um time junto, mas ideias surgem, mas... acho que agiliza todo processo da inovação no trabalho em grupo do que uma pessoa fazendo ponta a ponta sozinho. (ENTREVISTADO V, 2017).

Sendo assim, podemos descrever a percepção em relação ao processo de inovação, por parte dos entrevistados, como um processo que pode de alguma forma possuir elementos lineares, mas que se constitui de modo notadamente caótico. Neste quesito, no entanto, devemos salientar que para muitos o conceito de linearidade do processo de inovação, não representa de modo integral, o conceito formal, visto em nosso referencial teórico. Outro elemento que podemos destacar nesta análise está no fato de que o pensamento relacionado ao modelo de “*Science Push*” apresentou mais adeptos, no entanto, poucos tinham conhecimento prévio sobre o que realmente representa o conceito. Acreditamos que muito da defesa desse sistema de inovação, seja advinda do espírito de corpo, que relatamos anteriormente, ou seja, a sobrevalorização do papel dos centros de pesquisa e ciência, por aqueles que trabalham diretamente envolvidos em tais atividades.

A relevância dada ao papel do grupo, para o processo de inovação, também era esperada, dado que os processos existentes na instituição analisada dão ao grupo um papel muito relevante.

Outros atributos identificados foram os relacionados à inovação e a criatividade. Estes elementos que caminham juntos, principalmente no meio corporativo, acabam sendo por muitas vezes confundidos. Conforme destacado no referencial teórico, a inovação e a criatividade apresentam definições conceituais diferentes. As respostas dos entrevistados, sobre o tema foram em sua ampla maioria no sentido de que são elementos conceitualmente diferentes, mas que, no entanto, existe certa causalidade entre ambos. A criatividade acaba por se constituir como um elemento central para a inovação:

Não. Diferentes. Eu posso ser criativo, posso ter uma ideia.....mas como eu vou inovar com essa ideia? Como (vai dar) isso no mercado? O que eu posso agregar de mais? Então acho que aí entra a inovação. Quais as tecnologias que eu vou utilizar? Porque ninguém tem uma máquina de escrever, vai ter que inovar. (ENTREVISTADO V, 2017).

Este entrevistado aborda de modo muito original o tema e reflete que conhecimento sem criatividade não gera inovação:

Eu acho que são coisas que caminham... tem que caminhar juntas. Acho que sempre. Eh... eu acho que... acho que você tendo conhecimento do... do que deve ser utilizado, do que deve ser estudado, mas não tendo criatividade pra aplicar aquilo ou...Eu acho que as duas coisas devem andar juntas também. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Por fim, buscamos entender junto aos entrevistados a sua percepção sobre o ambiente de inovação, de modo mais amplo, para buscamos compreender quais são as grandes fontes de inspiração, ou seja, as instituições ou pessoas que de certa forma “personalizam” a inovação para os entrevistados. Em muitos casos podemos notar certa dificuldade entre os entrevistados em citarem prontamente alguma referência, contudo, passado algum período de hesitação, duas citações merecem destaque: A primeira delas a referência a Steve Jobs da *Apple*:

Eh... eu nunca fui muito de usar uma referência só não . Eh... todo mundo fala no Steve Jobs né? Mas eu acho que ele focou muito só na parte ali da... não sei. Eu acho que eu... eu acho que eu prefiro não... não escolher nenhum não. (ENTREVISTADO II, 2017).

É, acredito que a maioria... talvez tenha dito isso, Steve Jobs, acho que é a personificação da inovação. Era né? Hoje em dia... A Apple continua sendo essa... essa empresa... É, acho que era muito atrelado a ele. Ele era o visionário que... que tinha as grandes ideias e como transformar aquilo em coisa inovadora. (ENTREVISTADO VIII, 2017).

E também a empresa *Google*:

Pra mim, Google. Hoje em dia qualquer coisa... até pra trabalhar ou pra projetos pessoais, qualquer coisa eu acho que.....simples e, eh... meramente simples, web, plena caixinha de texto pra.....com a mínima intenção de fazer buscas e hoje em dia você não vive sem... sem ele. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Uma observação curiosa em relação a estas citações está na diferenciação que é realizada entre o *Google* e a *Apple*. Enquanto as citações a *Apple*, sempre se referiam prioritariamente a Steve Jobs, como uma referência de inovação, as citações ao *Google* se davam sempre à empresa, e não há uma pessoa especificamente.

Outras citações foram efetuadas, e dentre estes se destacam acadêmicos que vem realizando pesquisas de ponta, nos campos de inteligência artificial, e redes neurais. Elon Musk, empresário Sul-Africano radicado nos EUA e fundador da *Tesla*, também foi citado algumas vezes.

Notou-se ao longo das respostas sobre este tema, que a empresa *Apple* e seu fundador Steve Jobs exercem grande fascínio, e inspiração e que representam a vinculação mais comum dos entrevistados ao tema inovação. Contudo, é importante salientar que os entrevistados, de alguma forma, mostravam certo desconforto com a pergunta, e muitos hesitaram em respondê-la.

5.4

A Inovação na Empresa

Após investigarmos as posições dos entrevistados sobre do conceito de inovação, e a sua percepção sobre a inovação em seu dia a dia, partimos para a busca do entendimento e das suas percepções sobre a inovação na empresa.

Iniciamos esta investigação, buscando entender o olhar sobre o ambiente de inovação na empresa, em seguida, sobre os obstáculos existentes e por fim, observamos as impressões sobre os processos atuais de inovação, e sobre possíveis melhorias neste quesito.

A primeira impressão que buscamos obter com os entrevistados, sobre este tema, era se consideravam a empresa na qual trabalham, uma empresa inovadora. As respostas foram de alguma forma divididas, neste aspecto. Nenhum entrevistado formulou resposta em que negasse o caráter inovador da empresa, contudo, a percepção da empresa como inovadora, variou ao longo das respostas.

No campo dos que responderam de forma fortemente positiva, os entrevistados construíram sua opinião, utilizando como argumento principal o pioneirismo tecnológico da empresa, frente aos concorrentes:

Bom, eu considero, eh... desde sempre né? Por... pelo pioneirismo, pelo, eh... eh... pela concorrência tá sempre muito atrás assim, tratando de TV né? (ENTREVISTADO I, 2017).

Este entrevistado salientou o papel da empresa no mercado de televisão, como forma de defesa do ponto de vista de que é uma organização inovadora:

Eu acho que sim. Eu acho que a Globo tá sempre... sempre fazendo pioneirismo na parte da TV né? (ENTREVISTADO II, 2017).

E alguns elencaram iniciativas da empresa, como forma de destacar seu caráter inovador:

Sim, considero. A gente... é, você vê... só você vê no... no histórico dela né? Foi a primeira ser com TV di... TV digital, TV com HD, eh... têm vários, né, cases aí de coisas inovadoras que a Globo fez. [...]. (ENTREVISTADO VIII, 2017).

Outra parte do grupo respondeu a esta pergunta admitindo o caráter inovador da empresa, mas com ressalvas, afirmando que este direcionamento para inovação é algo mais atual, conforme abaixo:

Aqui a gente sempre foi acostumado a fazer as coisas com muita qualidade, né? Eu não sei se isso eh... seria, estaria atrelado à inovação, talvez não, seria mais qualidade. Eh... acho que a questão inovadora ela começou a aparecer, sei lá, de uns três anos pra cá, pra gente aqui. (ENTREVISTADO IV, 2017).

Este outro avalia que este processo começou recentemente e seu início foi derivado dos riscos, trazidos pelos novos concorrentes:

Eu acho que ela tá começando a entrar nesse caminho agora. De uns anos pra trás. Tá começando a em... a enxergar que existem concorrentes fortes próximas a ela e a... a saída é fazer diferente. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Ocorreu da mesma forma, entre as respostas a questão, opiniões que admitem a empresa como inovadora, porém possuindo uma visão menos positiva sobre esta alcinha junto à empresa:

Eu acho que ela é inovadora, mas ela não parece inovadora pras outras pessoas. Mas ela, eu acho que só você vindo trabalhar aqui, conhecer o DEPED, você depois disso você tem uma noção. Eu não tinha essa noção antes. Só depois que eu vi trabalhar no DEPED que eu entendi. (ENTREVISTADO IX).

A visão de que a empresa se preocupa, mas carrega consigo elementos que deixam a cultura inovadora de lado são compartilhados por um dos entrevistados, reflete um sentimento presente em algumas respostas:

Eu considero a Globo uma empresa inovadora? Eu considero mais ou menos. Eu diria que é uma empresa que se preocupa. Mas assim, se preocupa, mas ao mesmo tempo tem uma... não é nem... é complicado falar em culpa, mas ela tem um peso muito grande, uma inércia muito grande, uma empresa muito grande. E é uma empresa que não nasceu nessa era de mudanças drásticas, é uma empresa que não tem um modelo de negócios nessa época. (ENTREVISTADO III, 2017).

Em seguida, buscamos obter junto aos entrevistados suas opiniões, sobre quais seriam os principais obstáculos existentes a inovação dentro da empresa pesquisada.

Dentre as respostas, todas admitem de uma forma ou de outra, a existência de obstáculos, mas citam elementos diferentes como forma de argumentação. Um dos elementos que se destacam inicialmente é, como dizem os entrevistados, a falta de uma cultura de inovação:

Eu acho que é falta de cultura mesmo de inovação, né? Como eu falei na resposta anterior, falei, eu acho que a Globo, ela inova mais na produção do que na tecnologia. A tecnologia eu acho que a Globo ela corre muito atrás. Agora, com essa mudança, né, eh... da nossa direção, criando esse departamento exclusivo de... de inovação... eh... eu acho que tem condições de parar de correr atrás para estar junto, né? (ENTREVISTADO VII, 2017).

Para outros, o tamanho da empresa, e sua estrutura muito recortada e subdividida é que são os principais obstáculos a inovação:

Eh... eu acho que a Globo, por ser uma empresa muito grande, eh... por ter várias áreas, eu acho que tem um pouco do obstáculo de você saber com quem falar né? Praquilo chegar no público, eh... pra todas as áreas terem ciência né? Pra esse meio fluir naturalmente eu acho que falta um pouco dessa comunicação entre as áreas, entre setores que é natural quando a empresa é muito grande. Eu acho que tem esse obstáculo assim. (ENTREVISTADO I, 2017).

Alguns refletiram sobre a necessidade de integração, e a necessidade da sinergia entre áreas para que os resultados cheguem ao consumidor final:

Sim. Acho que existe. Existe porque... primeiro porque a gente ainda é muito novo né? Um ano. Mas a gente precisa ter mais integração com o que a gente tem pra trabalhar nas outras áreas, eu acho que é o nossa maior dificuldade. A gente... bem ou mal o nosso cliente, lógico, é o telespectador, mas a gente só vai chegar ao telespectador pelas outras áreas da Globo. (ENTREVISTADO II, 2017).

Até mesmo uma integração mais ampla, em nível de grupo foi lembrada como uma forma de se fazer a inovação mais orgânica:

Eu acho que por ser uma empresa talvez muito grande, com... ela é toda seccionado, ela tem várias empresas que são participantes do grupo. Eu acho que se tivesse uma união maior entre todas as partes, elas se comunicassem de maneira mais fácil, eh... ficaria melhor pra gente poder transmitir o que a gente faz aqui dentro do DEPED. (ENTREVISTADO IX, 2017).

Um grupo de entrevistados, bem representativo, argumentou que o principal obstáculo existente na empresa, está no comportamento das pessoas, que são de certa forma reativas ao erro e ao risco, itens fundamentais para que a inovação ocorra:

Temos obstáculos. Acho que o principal deles é o medo das pessoas de... de arriscar...De tentar criar o novo, o que ele não tá acostumado. As pessoas têm medo. (ENTREVISTADO IV, 2017).

O medo do novo foi explicitado neste fragmento, assim como uma certa indicação de que existem conflitos geracionais latentes na organização:

Acredito que tenha sim. Eh... acho que principalmente as pessoas que têm medo do novo. Eh... acho que tem... existem muitas pessoas ligadas e que não largam....aquilo que é antigo, aquilo que vem de raiz e tal, num... não querem aceitar o novo. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Para este outro entrevistado, a dificuldade em provar o valor da inovação é fruto de um ambiente muito diversificado, mas eventualmente, mesmo profissionais mais experientes podem se tornar aliados a este processo:

Ah, obstáculos acho que é mais é... conseguir provar que aquilo que você tá fazendo realmente é... vai fazer diferença. A Globo (inint 13:34) ter diversos perfis de pessoas.....aqui dentro, então assim, desde que uma pessoa que não... mais velha que não tá muito... eh... no mercado de inovação, até as pessoas mais velhas que tão no mercado.....então assim, tem uma cabeça diferente. Então

assim, acho que você provar e executar aqui, eh, não é tão fácil quanto uma *startup*, mas também não é impossível não. (ENTREVISTADO V, 2017).

Os relatos de alguns dos entrevistados sobre a dificuldade de aceitação do risco e do erro motivou o questionamento, sobre a percepção destes acerca da tolerância ao erro na empresa. Analisando as respostas obtidas, observamos que há uma grande divisão de visões acerca do tema. Para alguns a empresa apresenta de fato, tolerância baixa ao erro, conforme abaixo:

Eh... eu acho que assim, eu tenho um feeling que não. Porque isso tá muito atrelado ao que é diretamente proporcional a qualidade, né? Então assim, se você quer ter muita qualidade você tem que errar muito pouco. (ENTREVISTADO IV, 2017).

Alguns acabaram confundindo a tolerância ao erro para inovação, com a tolerância ao erro operacional, revelando assim uma distinção que deve ser realizada de modo sistemático na organização.

Acho que não. Uhum. Eh... pelo menos da minha vivência aqui... assim, eh... a gente sempre trabalhou pra que não houvessem erros. Sempre trabalhou pra que tudo fosse perfeito. É óbvio que sempre pode acontecer. (ENTREVISTADO VI, 2017).

Partes dos entrevistados fizeram esta distinção, entre a tolerância a erros operacionais, e a tolerância a erros no âmbito da inovação, e do desenvolvimento tecnológico:

Depende né? Assim, ela tem situações lá que ela é bem rígida né? Na programação, é uma área muito rígida pra ela, é muito difícil cometer erros lá, mas ela tem... ela tem uma gama muito grande de direções que podem ser usadas mais como laboratório até chegar na programação, por exemplo. (ENTREVISTADO XI, 2017).

No grupo que interpreta que a empresa possui maior tolerância ao erro, observamos inicialmente que existem também algumas diferenças na forma como a questão foi interpretada. Para alguns, a liberdade existente no DPED para a criação de protótipos, e eventualmente sua falha, dota a empresa de um caráter de tolerância ao erro:

Acho que sim. Acho que a gente... pelo menos aqui a gente tem bastante liberdade pra experimentar né? E... e mostrar e ver se aquela tecnologia vai vingar né? (ENTREVISTADO II, 2017).

Neste trecho, observamos que o entrevistado enxerga o departamento, como um ambiente seguro dentro da organização:

Totalmente. Eu acho que principalmente o Deped. Eu acho que eh... aqui é normal dentro do processo de inovação, criatividade, no processo de... tecnológico, existe o erro, né? (ENTREVISTADO IX, 2017).

Nota-se, portanto, que enquanto a visão sobre os obstáculos é mais uniforme, apesar dos diferentes motivadores empregados a questão relacionada à tolerância ao erro, carece ainda de uma maior uniformidade de pensamento entre os entrevistados.

Por fim, os entrevistados foram provocados a darem sua visão acerca dos processos de inovação, existentes dentro da empresa. Neste bloco buscamos entender se há identificação em relação aos processos existentes, e se os entrevistados enxergam elementos relacionados a esta temática, que poderiam ser implementados na empresa, ou melhor, explorados pela mesma.

A maior parte dos entrevistados relatou que observam na empresa processos claramente definidos de inovação, e que estes processos podem ser considerados “*benchmarking*” em inovação, principalmente se considerarmos as características do mercado brasileiro:

Eu acho que a gente tá bem alinhado com o que o mercado tá fazendo, eu acho, eu realmente acredito nisso, porque eh... a gente tá sempre acompanhando o que tá acontecendo no Vale do Silício.....em empresas que são muito inovadoras. (ENTREVISTADO IV, 2017).

O aumento das parcerias com instituições acadêmicas foram da mesma forma, citadas como forma de que esses processos se tornem melhores:

Eu acho que aqui é um caso raro de uma empresa que investe em inovação né? Isso não é tão comum nas empresas brasileiras. Eu acho que o que pode melhorar talvez seja aproximação com a academia né? Tá mais próximo das universidades, de laboratórios, de convênios né? Parcerias com esses laboratórios de universidades. Acho que seria um salto muito grande. (ENTREVISTADO I, 2017).

Questionados se havia algum processo de inovação no mercado que poderia ser implementado na empresa, os entrevistados mostraram-se reticentes. Alguns alegaram não conhecerem outros processos, e iniciativas em empresas similares, e outros reforçaram a percepção de que a empresa se encontra em

posição avançada neste quesito. Contudo, algumas ideias foram relatadas conforme abaixo:

É difícil eu falar assim, “eu acho que a empresa deveria adotar”... .. porque nenhuma delas eu, digamos assim, eu vivenciei na prática, então eu não sei quão, eh... o quão certo daria...Mas pra citar algumas, a cultura dos 20%...De você ter 20% do seu tempo pra... pra ter um trabalho, eh, seu pra tentar melhorar ou (incutir) algum projeto da empresa. A cultura do... das sugestões que é você como funcionário você pode dar uma sugestão pra melhorar um processo, se aquela sugestão é estudada por uma comissão e se ela for implantada você, por exemplo, recebe parte do.....do valor que aquilo gera pra empresa. (ENTREVISTADO III, 2017).

Analisando todas as respostas podemos identificar que há entre os entrevistados a visão, de que a empresa é inovadora, porém em graus variados. Para o grupo que enxerga no pioneirismo tecnológico, um sinal de que a empresa é inovadora, podemos dizer que esta percepção ocorre pela comparação direta com os concorrentes de TV aberta, e com um ambiente de mercado e concorrencial mais restrito. Para aqueles que fazem algum tipo de ressalva, quanto ao seu caráter inovador, notamos que seu pensamento é construindo com uma visão mais ampla do mercado, trazendo como argumentação fatores como a falta de um direcionamento claro da empresa para a atuação, como uma fonte de desenvolvimento tecnológico por si só.

Portanto, analisando o ambiente interno da empresa, tanto a visão sobre o caráter inovador da empresa, quanto a visão em relação aos processos utilizados para a inovação, apresentam na maior parte dos casos um olhar positivo, demonstrando assim um ponto muito particular em relação ao conjunto dos entrevistados: O alto grau de pertencimento que possuem junto ao departamento. Esta vinculação altamente positiva e o alto grau de motivação e orgulho demonstrado pelos entrevistados ficam evidentes nas respostas as perguntas em que de alguma forma havia espaço para certa crítica. Mesmo quando a faziam, havia uma cautela, não por medo de que pudessem de alguma forma serem “descobertos” fazendo a crítica, mas sim por efetivamente demonstrarem afetividade por aquilo que fazem e mais, por aquilo que estão ajudando a construir. Nota-se em todas as respostas, quando de alguma forma negativas, a falta de elementos que visem “culpar” a empresa ou alguém de forma específica pelos possíveis problemas relatados, mas, muito pelo contrário, nota-se de forma

independente dos graus hierárquicos existentes, um sentimento de responsabilidade coletiva muito forte.

5.5

A Inovação na Indústria de Mídia e Entretenimento

Neste que é a última categoria analisada, buscamos entender junto aos entrevistados a sua visão sobre as perspectivas futuras, tanto para o mercado de televisão, quanto para o mercado de mídia.

A primeira visão investigada foi sobre a percepção da inovação no mercado de mídia, e entretenimento em geral. As respostas foram bem variadas, mas algumas destacaram uma visão bem positiva acerca da inovação neste mercado, como o fragmento abaixo, onde apesar da afirmativa de que a indústria é antiga, o entrevistado retrata o conceito expandido de televisão para além do aparelho de TV:

É inovadora. Mesmo por ser uma indústria antiga..... acho que você tem que inovar, então a Globo nem existiria se ela tivesse parado no tempo, ela (tem sido) inovadora sim, você vê hoje que não é só televisão, (inint 15:30), celular. Então assim, não é só aparelho de TV hoje em dia a televisão já tá espalhando em diversos dispositivos. (ENTREVISTADO V, 2017).

Este outro entrevistado relata de modo curioso os avanços no mercado específico de televisão, e vincula a inovação na indústria ao investimento em pesquisa:

Eu acho que sim, eu acredito que sim. Eu acho que é inovador sim. Ah, é (NHK) japonês, que desde a década de 70 já tinha eh... 4k e a gente estava aqui engatinhando. E ainda é. Sabe, eu acho que eh... justamente por... por ter um estudo de pesquisa forte, né? Muito forte. Eu não, eu desconheço se outras redes de televisão tem essa... essa preocupação. Eu acho que são fantásticos. (ENTREVISTADO IV, 2017).

No entanto, outra parcela dos entrevistados acredita que o caráter inovador da televisão vem diminuindo ao longo dos últimos anos:

Não. Acho muito pouco inovadora, assim pensam... a primeira coisa que me vem na mente são os concorrentes. Assim, na indústria da televisão mesmo, acho que dá muito pouco investimento assim. (ENTREVISTADO I, 2017).

E alguns citam as empresas de internet como sendo o polo dinâmico da inovação em mídia atualmente:

Eu acho que anda atrás da... de outras empresas como as empresas de... principalmente de internet, de... ela anda... não tô nem falando da Globo, tá falando da empresa, da indústria em si [...] (ENTREVISTADO X, 2017).

Em seguida, os entrevistados foram provocados a contribuírem com sua visão sobre o mercado de mídia entretenimento em geral. Nem todos se mostraram a vontade em traçar prognósticos sobre a indústria de modo tão amplo. Mas entre aqueles que formularam respostas sobre a questão, notam-se alguns aspectos. O primeiro é o papel que a convergência entre mídias terá no futuro, e o papel de novas tecnologias como as de realidade virtual e aumentada.

Bom, eu acho que vai ter muita integração... acho que vai ter... vai ser muito explorado a área de realidade virtual assim, realidade aumentada. Acho que... imagino que possa ter um boom assim das pessoas assistirem TV com o celular ali como uma segunda tela. (ENTREVISTADO I, 2017).

Este entrevistado ressaltou as próprias transformações do mercado de televisão, como indicativo de que o mercado de mídia e entretenimento está em um caminho de desenvolvimento da convergência de modo inequívoco:

É, eu a... eu não sei se tem espaço pra mudança, mudança significativa né? Uma tendência é meio que juntar com a parte de mídias digitais né? E TV não vai ser só mais TV aberta, nem transmissão de satélite, a TV digital já tá aí né? Então acho que a TV meio que vai tá migrando pra isso, a gente enxerga... antigamente a produção de conteúdo é só [...]. (ENTREVISTADO VIII, 2017).

Outros citaram o papel da personalização, como grande mudança a surgir no ambiente de mídia e entretenimento:

É, eu acho que (além) da TV tradicional eu acho que a gente consegue ir um pouco mais além na questão assim... vou exemplificar. Eh... você dá um conteúdo de acordo com o perfil da pessoa. Você assiste Rede Globo, minha Rede Globo é diferente da sua, diferente de um amigo, diferente do meu tio. De acordo com o perfil. Então a gente consegue mesmo inovar, talvez não consiga formar uma grade linear, entregando mais dispositivos, então acho que não é só isso não. (ENTREVISTADO V, 2017).

Contudo, alguns acreditam que a realidade brasileira de alguma forma, imporá restrições a modificações substanciais no mercado de mídia, e entretenimento no curto prazo, mas estas mudanças podem ocorrer em prazo mais longo:

Ah, assim, eu acho que em termos de mundo acho que vai ter... em pouco tempo acho que já vai ter uma mudança muito grande. Em termos de Brasil ainda é muito complicado..... pela... a TV, ela chega a 98% das residências, não me lembro o número exato.....é por aí né? Então ela... ela tá na casa de todo mundo e pessoas que não têm dinheiro, não têm um... têm um custo de vida muito baixo assim, não... daria pra ocorrer uma disrupção muito grande na vida delas instantaneamente, mas pra longo prazo acho que sim, no Bra... até o Brasil, acho que as coisas que vão mudar. (ENTREVISTADO XI, 2017).

Em todas as análises, podemos perceber nos entrevistados a dificuldade em traçar prognósticos de mudanças de mercado, não pela falta de visão de longo prazo, mas sim por um sentimento de que as mudanças que estão em curso no mercado, são de certa forma tão disruptivas, que se torna difícil enxergar no horizonte próximo, algo muito diferente do que vem acontecendo.

CONCLUSÃO

Como abordado na introdução deste trabalho, a temática da inovação e a indústria da televisão, com todo o seu dinamismo e mudanças recentes, são campos férteis para os mais diferenciados tipos de investigação.

Este trabalho teve como objetivo principal, a busca pelo entendimento do processo de inovação tecnológica na indústria da televisão, com base na identificação das percepções e do significado deste conceito, e de suas práticas na visão dos trabalhadores do departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa líder de mercado neste segmento no Brasil, a TV Globo.

Como primeiro passo na busca por este objetivo, recorremos às referências bibliográficas sobre o tema, resgatando conceitos primordiais para o estudo da inovação. Abordamos inicialmente os conceitos relacionados ao progresso técnico de Adam Smith, até as primeiras teorias de Schumpeter sobre a “destruição criativa”. Passamos pelo debate da economia industrial e chegamos à inovação como objeto de estudo científico.

Abordamos o histórico da inovação como disciplina, e suas diferentes tipologias, chegando aos fenômenos mais recentes, como por exemplo, o advento das empresas “*start-ups*”.

Falamos igualmente sobre a inovação tecnológica, e suas características peculiares, e finalmente elaboramos um breve relato sobre o histórico, e as principais teorias de suporte relacionadas à indústria de televisão.

Ainda para suportar a execução do objetivo proposto, buscamos uma metodologia que nos permitisse de modo simples e efetivo o alcance do entendimento que buscávamos. Para tal, o primeiro passo foi a consulta a referências teóricas que pudessem inspirar a abordagem metodológica, a ser utilizada, e após esta rápida pesquisa, a elaboração de um estudo de caso, pareceu ser a abordagem mais correta. Considerando algumas peculiaridades, como a falta de condições para um trabalho de observação de maior fôlego, optou-se pela realização de entrevistas, que em seguida foram analisadas e categorizadas, utilizando-se as técnicas de análise de conteúdo.

Portanto, após a realização das entrevistas, de sua análise e categorização e do trabalho de pesquisa documental, conseguimos chegar a um conjunto de informações, que de alguma forma nos permitem direcionar nosso foco para questões que nos aproximem do entendimento pesquisado, e para tal podemos recorrer aos objetivos intermediários que havíamos descrito no início deste trabalho.

Como forma de enriquecer o trabalho, buscamos elaborar para melhor entendimento do trabalho, um breve histórico sobre o papel da tecnologia e da inovação na empresa, identificado a sua atual estrutura. É importante salientar que esta parte do trabalho não pode ser explorada em toda sua potencialidade, devido a questões de mercado que impõe sigilo sobre algumas informações que poderiam torná-la mais completo, como por exemplo, números e dados mais precisos sobre a inovação tecnológica na empresa.

Realizamos também comparação entre a visão conceitual dos trabalhadores sobre o tema e a literatura existente. Estas análises nos permitem dizer que, mesmo existindo um alinhamento sobre estes conceitos entre os trabalhadores, há um distanciamento entre as definições mais acadêmicas, e a percepção dos trabalhadores sobre o tema. De certo, este tipo de distanciamento provavelmente existe em diversas temáticas. Contudo, o que surpreende quando tratamos do tema inovação é que, as definições conceituais articuladas pelos trabalhadores se aproximam muito mais da escrita não acadêmica. O linguajar utilizado em jornais, revistas e até mesmo em livros publicados por “especialistas” no tema, acabam por sobressair na fala dos entrevistados. Em muitos casos, estas publicações cumprem um papel relevante ao aproximar o tema do grande público, mas, no entanto, por vezes simplificam de tal forma os conceitos que podem trazer impressões errôneas a pessoas não tão familiarizadas com o tema.

Posteriormente, buscamos cumprir o objetivo intermediário proposto, que consistia na coleta da percepção dos trabalhadores sobre os processos existentes, e sua visão em relação as mudanças na indústria. Este objetivo foi explorado a partir do segundo bloco de análise, e nos permite chegar a algumas conclusões interessantes.

A primeira se configurou como uma surpresa ao longo da realização do trabalho, e está relacionada à dificuldade relatada pelos trabalhadores em

perceberem a inovação em seu dia a dia. As respostas no sentido de que “ao trabalhar com a inovação se torna mais difícil percebê-la” fogem um pouco do senso comum, onde se trata o trabalhador de tecnologia como alguém que de fato está ligado a mundo da inovação, e que geralmente é um dos primeiros a usá-la.

Destacam-se da mesma forma, na realização do trabalho, os relatos acerca da importância do grupo para o processo de inovação. Este ponto vem ao encontro de outra percepção importante, que permeou todo o processo de entrevistas. O alto grau de pertencimento ao grupo relatado pelos trabalhadores. Como relatado, a maior parte dos trabalhadores demonstrou um alto nível de responsabilização, e de engajamento com as atividades do departamento, o que nos permite inferir que se sentem envolvidos, ouvidos e respeitados. Mesmo quando o nível de análise está no âmbito da empresa, apresentaram na maior parte dos casos, visões positivas relativas ao papel da empresa como inovadora, e tolerante ao erro. Portanto, conclui-se que o trabalho desenvolvido pelo departamento, vem angariando resultados muito positivos, pelo menos no que diz respeito ao engajamento dos seus trabalhadores, junto a sua atividade fim.

Finalmente, nosso último objetivo intermediário consistia na busca por proposições e sugestões de mudanças, com base nos resultados observados. Em relação a este tema, há de se destacar, que apesar da ampla concordância sobre o papel de elevado nível do departamento, na busca pela excelência na inovação tecnológica, não se deve ignorar as respostas, no sentido de que há a necessidade urgente de uma maior integração, entre as diferentes áreas da empresa e principalmente um espraiamento mais efetivo da cultura de inovação, por toda a companhia, sob o risco de que o papel do departamento e da própria inovação seja relegado a simples coadjuvantes, quando na verdade deveriam ter papel de destaque na estratégia da empresa.

Em outro ponto do trabalho, chama à atenção a dificuldade que os trabalhadores possuem em desenvolver cenários de futuro sobre o mercado de televisão e mídia. A sensação de que as mudanças em curso são suficientemente grandes, para embaralhar todo o mercado permearam as respostas sobre este questionamento. Contudo, a sensação que temos é de que se por um lado há uma clareza e conhecimento muito concreto sobre o lado tecnológico, falta por outro lado, uma maior compreensão por parte dos trabalhadores um conhecimento mais

apurado, sobre modelos de negócios e os componentes não tecnológicos do mercado, como por exemplo, o seu modelo de distribuição e financiamento.

De modo geral, podemos concluir que há um razoável alinhamento dos trabalhadores e do departamento, com os principais marcos teórico do tema inovação, e que há uma visão majoritariamente positiva sobre o andamento das iniciativas sobre o tema dentro da empresa.

6.1

Sugestões e Recomendações para Novas Pesquisas

A conclusão deste trabalho nos deixa de legado, mais perguntas do que respostas às questões que buscamos compreender. No entanto, este legado pode de alguma forma auxiliar outros pesquisadores, eventualmente em outros contextos e ambientes, a buscarem a compreensão desejada, tomando como inspiração algumas das questões que relataremos a seguir.

A primeira questão que permite um maior aprofundamento está no sentimento relatado por muitos dos trabalhadores em relação a dificuldade de percepção das inovações, que ocorrem no mercado de atuação e em outros ambientes. Este sentimento é descrito por muito deles como fruto da sua inserção plena, em um ambiente marcado por informações diárias acerca de desenvolvimento de novas tecnologias e soluções, o que de certa forma pode nublar a valorização de elementos de inovação apresentados ao grupo. Seria esta uma questão restrita a este grupo estudado, ou um fenômeno comum em determinadas categorias profissionais? Quais fatores podem influenciar positivamente este sentimento ou negativamente?

Outro ponto que enseja um mergulho exploratório está relacionado ao estudo do papel da cultura de inovação, e sua relação com a intensidade da inovação no ambiente empresarial. Apesar de empiricamente termos a noção de que em um ambiente com menor cultura inovadora haja menos inovação, a existência de “enclaves” como o departamento estudado, podem de certa forma, como parece o caso proposto, obterem níveis de excelência em inovação a despeito do ambiente geral. A realização de estudos comparativos sobre o tema

poderia ser de grande valia, para que os esforços de inovação dentro das empresas obtivessem maior eficiência.

Por fim, a indústria tema deste trabalho, apresenta oportunidades valiosíssimas de estudo, facultado o atual momento de quebra de paradigmas pelo qual passa. Investigações acerca do papel da inovação nesta indústria, e sobre o entendimento dos seus trabalhadores relativo às mudanças de ambiente e mercado que a cercam, com certeza encontrarão um ávido interesse, tanto na academia quando no mundo corporativo.

Finalmente, a realização deste trabalho foi muito gratificante, e espera-se que tanto a empresa quanto o departamento estudado, continuem em sua jornada na busca pelo desenvolvimento da inovação e da tecnologia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, R.M.; GROSSEMAN, S. **Pesquisa qualitativa, quando e por que**. Arquivos Catarinenses de Medicina, v. 33, n. 1, p. 114-127, 2004.

BARDIN, L. **Content analysis**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. San Diego: K&S Ranch Press. 2012

BLUMENTHAL, H.; GOODENOUGH, O.R. **This Business of Television**. Billboard Books. 2006.

BRENNAN, D. **TV conectada: Como as qualidades analógicas da TV criaram uma supermídia digital**. Editora Globo. 2016

CASTRO, A.C.; CARVALHO, F.J.C. de. Progresso Técnico e Economia. **Revista USP**, v. 76, p. 26-33, 2008.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003

CHRISTENSEN, C.M. **-O Dilema da Inovação**. São Paulo, Makron, 2001.

DIAMOND, J. **Armas, Germes e Aço**. Os Destinos das Sociedades Humanas, Record, 2001.

ENTREVISTADO I. 04/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO II. 04/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO III. 04/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO IV. 13/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO IX. 13/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO V. 06/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO VI. 06/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO VII. 06/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO VIII. 13/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO X. 13/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

ENTREVISTADO XI. 13/01/2010. Rio de Janeiro: Transcrição de entrevista concedida á Gustavo Crespo Ribeiro Portela

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. London: Frances Pinter. Informationalism and the network society, v. 43, 1982.

FREEMAN, J; ENGEL, J.S. **Models of innovation: Startups and mature corporations**. California Management Review, v. 50, n. 1, p. 94-119, 2007.

GODIN, B. **Innovation and Science: When Science Had Nothing to Do with Innovation, and Vice-Versa**. Montreal: 2013.

GODIN, B. **Innovation Studies: The Invention of a Specialty (Part I)**. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper, n. 7, 2010.

GODIN, B. **The linear model of innovation: The historical construction of an analytical framework**. Science, Technology, & Human Values, v. 31, n. 6, p. 639-667, 2006.

GODIN, B. **Innovation Studies: The Invention of a Specialty (Part 2)**. Working Paper No. 8, Project on the Intellectual History of Innovation, 2012

GRUPO GLOBO. **História Grupo Globo**. Rio de Janeiro, 2017 Disponível em: <<http://historiagrupoglobo.globo.com/hgg/index.htm/>>. Acesso em: 07 de Janeiro. 2017.

KLIN, S.J. **Research, Invention, Innovation and Production: Models and Reality, Report INN-1**, Mechanical Engineering Department, Stanford University, 1985.

LANDAU, R.; ROSENBERG, N. **The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth**. National Academies Press, 1986.

LANDES, D. **Prometeu desacorrentado**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994

POPA, I.L. et al. **A Theoretical Approach of the Concept of Innovation**. Managerial Challenges of the Contemporary Society, n. 1, p. 151-156, 2010.

PLONSKI, G.A. **Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil**. São Paulo em perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, 2005.

REDE GLOBO. **Tecnologia de Última Geração**. Rio de Janeiro, 2017
Disponível em:
http://redeglobo.globo.com/TVGlobo/Comunicacao/Institucional/SiteFolder/tvg/g_tecnologia/0,,0,00.html>. Acesso em: 07 de Janeiro. 2017.

RIBEIRO, A.P.G.; SACRAMENTO, I. **História da televisão no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2010.

RIZZO, F. A Influência das telenovelas na estratégia de internacionalização da Rede Globo. **Cadernos Discentes Coppead**, Rio de Janeiro, n. 26, 2005.

ROBERTS, E.B. **Benchmarking global strategic management of technology**. Research-Technology Management, v. 44, n. 2, p. 25-36, 2001.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. Simon and Schuster, 2010.

ROTHWELL, R. **Project Sappho: A comparative study of success and failure in industrial innovation**. INFO. AGE., v. 7, n. 4, p. 215-219, 1985.

ROSENTHAL, S.; STRANGE, C. **Evidence on the nature and sources of agglomeration economies**. Handbook of regional and urban economics, v. 4, p. 2119-2171, 2004.

SCHILLING, M.A. **Strategic management of technological innovation**. Tata McGraw-Hill Education, 2005.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, A.G.; FOSSÁ, M.I.T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Qualitas Revista Eletrônica, v. 16, n. 1, 2015.

TORRES, R.L. A “**inovação**” na teoria econômica: uma revisão. Disponível em: http://www.apec.unesc.net/VI_EEC/sesoes_tematicas/Tema6-Tecnologia%20e%20Inova%C3%A7ao/Artigo-3-Autoria.pdf. Acesso em 12/01/2017

YIN, R.K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

VAUGHAN, J. **Technological innovation: Perceptions and definitions**. American Library Association, 2013.

VOGEL, H.L. **Entertainment industry economics: A guide for financial analysis**. Cambridge University Press, 2007.

WILLIAMS, R.; WILLIAMS, E. **Television: Technology and cultural form**. Psychology Press, 2003.