



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

ROBSON DE OLIVEIRA BISPO

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DE INOVAÇÃO EM TVs  
PÚBLICAS EDUCATIVAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASOS**

MACEIÓ

2021

ROBSON DE OLIVEIRA BISPO

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DE INOVAÇÃO EM TVs  
PÚBLICAS EDUCATIVAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASOS**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Curso de Sistemas de Informação da  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL, como  
requisito para obtenção do grau de Bacharel em  
Sistemas de Informação.

Orientador(a): Prof. Dr. Olival de Gusmão Freitas  
Júnior

Coorientador: Prof. MSc. Wanderson Rubian  
Martins Rodrigues

MACEIÓ

2021

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 - 1767

B622a Bispo, Robson de Oliveira.  
Análise do grau de maturidade de inovação em TVs públicas  
educativas brasileiras : estudo de casos / Robson de Oliveira Bispo. –  
2021.  
45 f. : il.

Orientador: Wanderson Rubian Martins Rodrigues.  
Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Sistemas de  
Informação) – Universidade Aberta do Brasil. Universidade Federal de  
Alagoas, Instituto de Computação. Maceió, 2021.

Bibliografia: f. 34-39.  
Apêndices: f. 40-44.  
Anexo: f. 45.

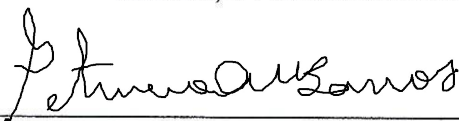
1. Maturidade (Inovação). 2. Gestão da inovação. 3. Televisão pública. I.  
Título.

CDU: 330.341.1:654.172

ROBSON DE OLIVEIRA BISPO

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DE INOVAÇÃO EM TVS  
PÚBLICAS EDUCATIVAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASOS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Sistemas de Informação e aprovado em sua forma final pelo Instituto de Computação da Universidade Federal de Alagoas.  
Maceió, 24 de Fevereiro de 2021.



---

Prof. PETRUCIO ANTÔNIO MEDEIROS BARROS, Dr.  
Coordenador do Curso de Sistemas de Informação

**Banca Examinadora:**



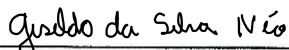
---

Prof. OLIVAL DE GUSMÃO FREITAS JÚNIOR, Dr.  
Orientador



---

Prof. WANDERSON RUBIAN MARTINS RODRIGUES, MSc.  
Coorientador



---

Prof. GISELDO NEO, MSc.

UFAL



---

Prof. ARTURO HERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Dr.  
UFAL

## **Agradecimentos**

A Deus, por ser sempre presente em todos os momentos de nossas vidas. A toda a minha família em especial a minha mãe que nos deixou muito cedo, mas os poucos 12 anos que convivi com ela foram maravilhosos e importantes, pois ela ensinou-me a seguir sempre os caminhos corretos da vida para torna-me um indivíduo melhor a todo instante, as boas pessoas que encontrei durante a minha vida que de uma maneira ou outra foram responsáveis por eu chegar onde estou. Aos novos amigos que fiz na UFAL e aos que reencontrei de velhas datas, também aos professores que me ensinaram e transmitiram suas experiências sem medir esforços, em especial ao Prof. Petrucio Antônio Medeiros Barros, coordenador do curso de Sistemas de Informação que buscou soluções para as dificuldades encontradas nesses momentos finais da minha jornada acadêmica. Aos meus orientadores, Prof. Olival de Gusmão Freitas Júnior, Dr. e Prof. Wanderson Rubian Martins Rodrigues, MSc. na orientação, dedicação, paciência e principalmente, pela demonstração de empatia durante todo esse processo. Ao meu companheiro de jornada acadêmica José Oliveira que reencontrei durante o curso e que não o via há vários anos, tornando-se peça importante, pois sustentou a ideia de ir até o fim e juntos superamos todas as dificuldades encontradas. A mim mesmo, que tomei a iniciativa de retornar a sala de aula como aluno e completar mais uma etapa da minha vida. O fim dessa graduação é apenas o começo da minha vida acadêmica. Obrigado!

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o nível de maturidade de inovação em emissoras de TVs educativas públicas do território nacional, onde 3 empresas concordaram em participar da avaliação. As emissoras de TVs educativas públicas são organizações geridas pelo poder público, não tendo por finalidade a geração de lucros, conseqüentemente, sua programação não se encontra atrelada ao modelo das emissoras comerciais que usam seus índices de audiência para obtenção de lucros. Enquanto as TVs comerciais veem seus telespectadores como consumidores, as TVs pública educativa os veem como cidadãos, visando transmitir através de sua grade uma programação que leve educação com ética e responsabilidade social ambiental. Nesse estudo, utilizou-se um questionário que foi desenvolvido para estimar o grau de maturidade em inovação das emissoras de TVs. A metodologia adotada nesse estudo está classificada, preponderantemente quanto aos fins como exploratório, e quanto aos meios como bibliográfico, qualitativo e suportado por estudo de casos, de forma a permitir a análise aplicada dos resultados esperados. Após a análise dos dados, observou-se que a emissora A possui 44% do nível I, necessitando de 3 competências da dimensão gestão de pessoas para inovação, 2 competências da dimensão gestão estratégica da tecnologia para consolidar o nível I. Já a emissora B preencheu todas as competências do nível I do modelo proposto, faltando uma competência na dimensão intenção estratégica de inovar para consolidar o nível II. A emissora C possui apenas 33,3% do nível I precisando de três competências de gestão de pessoas para inovação, uma competência em gestão estratégica da tecnologia e dois itens em organicidade da estrutura organizacional para consolidar o nível I. A metodologia utilizada possibilitou a avaliação do grau de maturidade de inovação nas emissoras de TVs públicas educativas, apresentando ações que os gestores devem promover em suas instituições na busca do desenvolvimento de uma cultura inovadora.

**PALAVRAS-CHAVE:** Maturidade. Inovação. Gestão de Inovação. TV Pública

## **ABSTRACT**

The present work aims to assess the level of innovation maturity in public educational TV stations in the national territory, where 3 companies agreed to participate in the assessment. Public educational TV broadcasters are organizations managed by the government, not having the purpose of generating profits. Consequently, their programming is not linked to the model of commercial broadcasters that use their audience ratings to obtain profits. While commercial TVs see their viewers as consumers, public educational TVs see them as citizens, aiming to transmit through their grid a program that brings education with ethics and environmental social responsibility. In this study, a questionnaire was used that was developed to estimate the degree of maturity in innovation of TV stations. The methodology adopted in this study is classified, mainly as to the purposes as exploratory, and as to the means as bibliographic, qualitative and supported by case studies, in order to allow the applied analysis of the expected results. After analyzing the data, it was observed that broadcaster A has 44% of level I, requiring 3 skills in the people management dimension for innovation, 2 skills in the strategic management dimension of technology to consolidate level I. fulfilled all the competences of level I of the proposed model, lacking a competence in the dimension of strategic intention to innovate to consolidate level II. Issuer C has only 33.3% of level I needing three people management skills for innovation, one competence in strategic technology management and two items in organicity of the organizational structure to consolidate level I. The methodology used enabled the evaluation the degree of maturity of innovation in educational public TV stations, presenting actions that managers must promote in their institutions in the search for the development of an innovative culture.

**KEYWORDS:** Maturity. Innovation. Innovation Management. Educational TV

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-O Modelo de Inovação como elo da corrente.....	18
Figura 2-Dimensões emissora A.....	27
Figura 3-Dimensões emissora B.....	28
Figura 4-Dimensões emissora C.....	29
Figura 5-Análise comparativa entre as emissoras A, B e C.....	30



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Emissoras integrantes da ABEPEC.....	16
Quadro 2-Principais características dos modelos de maturidade.....	21
Quadro 3-Modelos de maturidade.....	22
Quadro 4-Ciclo de vida de um modelo de maturidade.....	22

## LISTA DE TABELAS

Tabela1-Questionário disponibilizado as emissoras.....	38
Tabela 2-Itens do questionário em níveis com o resultado da pesquisa.....	40
Tabela 3-Emissora A.....	41
Tabela 4-Emissora B.....	42
Tabela 5-Emissora C.....	42
Tabela 6-Percentual de competência das dimensões distribuídas entre os níveis.....	44

## LISTA DE SIGLAS

ABCCOM	Associação Brasileira de Canais Comunitários
ABEPEC	Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais
ABTU	Associação Brasileira de TV Universitária
ASTRAL	Associação Brasileira de Televisões e Rádios Legislativas
BBC	British Broadcasting Corporation
FEM	Fundação de Cultura e Comunicação Elias Mansour
FUNTELPA	Fundação Paraense de Radiodifusão
NHK	Nippon HōsōKyōkai
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PBS	Public Broadcasting Service
RAI	Radio television e Italiana
RTP	Rádio e Televisão de Portugal
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	15
2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	17
2.3 MODELOS DE MATURIDADE EM INOVAÇÃO.....	20
2.4 TRABALHOS CORRELATOS.....	23
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	26
4.2 NÍVEL DE MATURIDADE DA EMISSORA A.....	26
4.3 NÍVEL DE MATURIDADE DA EMISSORA B.....	27
4.4 NÍVEL DE MATURIDADE DA EMISSORA C.....	28
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMISSORAS.....	29
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>38</b>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DISPONIBILIZADO AS EMISSORAS.....	38
APÊNDICE B – ITENS DO QUESTIONÁRIO COM O RESULTADO DA PESQUISA.....	40
APÊNDICE C – TABELA COM AS RESPOSTAS DA EMISSORA A.....	41
APÊNDICE D – TABELA COM AS RESPOSTAS DA EMISSORA B.....	42
APÊNDICE E – TABELA COM AS RESPOSTAS DA EMISSORA C.....	42
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>
ANEXO A – PERCENTUAL DE COMPETÊNCIA DAS DIMENSÕES ENTRE OS NÍVEIS.....	44

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Relevância do tema

Centros de pesquisas, universidades e organizações precisam de estímulo para implantar uma cultura de inovação. A gestão de inovação é uma ferramenta estratégica para acompanhar o desenvolvimento constante do mercado, sendo de suma importância observar a maneira como os processos de inovação são aplicados, pois podem gerar um grande diferencial no sucesso das organizações. Segundo Mata (2008), a gestão da inovação é um processo que envolve várias áreas como o marketing, P&D, desenvolvimento, produtos e serviços.

Em face da necessidade de fortalecer a área de produção de conhecimento e inovação em 2004 foi sancionada a Lei da Inovação. Já em 2016, o advento do Marco Regulatório da Lei da Inovação, veio para desburocratizar e fornecer mais autonomia as organizações. Agora, com a inovação tendo respaldo nas leis pode ser praticada em sua plenitude (AEVO, 2018).

Aliando-se ao crescimento pujante do setor tecnológico, torna-se necessário o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) para as organizações se manterem competitiva no mundo dos negócios. No setor público a inovação deve ser uma atividade essencial para aumentar a capacidade de resposta dos serviços às necessidades locais e individuais, correspondendo às expectativas dos cidadãos e aumentando a eficiência dos serviços e minimizar os custos (MULGAN E ALBURY, 2003).

Os órgãos públicos devem buscar por meio de sua gestão os serviços das TIC para a melhoria contínua dos seus produtos e serviços. A importância de manter um bom relacionamento interno nas organizações, buscando a solução de conflitos e melhorias na comunicação possibilitam a criação de um ambiente inovador nas instituições públicas (ALMEIDA, 2015).

Modelos de negócios, produtos e processos são essências para manter a organização competitiva. A inovação é uma ferramenta estratégica para desenvolvimento e ajustes das vantagens competitivas de uma empresa (MONTGOMERY E PORTER, 1998). Tem-se como exemplo as grandes redes de TVs comerciais que estão sempre tentando alcançar os maiores níveis de audiência, cativando o público com os mais variados programas, sendo eles de entretenimento, de informação e esportivo.

Nessa área de comunicação encontram-se as TVs que foram criadas para levar ensino a distância a população, conduzindo aos seus telespectadores a conquista de objetivos culturais e educacionais, as chamadas TVs Educativas (JAMBEIRO, 2008).

No âmbito da iniciativa pública, no que diz respeito as TVs, o processo de inovação é de vital importância. As TVs públicas em contraponto com as TVs comerciais, tem como produto, uma programação destinada a contribuir com a formação crítica do homem para o exercício da

cidadania. Assim, as TVs públicas independem de verbas publicitárias, são mantidas quase que exclusivamente por dotações orçamentárias do poder público (CARMONA, 2006).

O modelo de TV educativa surgiu com a necessidade de levar conhecimento, educação e cultura a seus telespectadores (MÁRCIA, 2007), aliado ao entretenimento, que é uma característica básica de qualquer emissora de TV. Um aspecto relevante é compreender como este grupo de instituições são organizadas, gerenciadas e controladas, quais as filosofias e culturas vigentes. Esses aspectos ajudam a compreender o nível de maturidade de inovação da organização. Diante da relevância oportunizada pelo tema buscou-se na literatura acadêmica estudos que trouxessem uma análise acerca do nível de maturidade de inovação das TVs Educativas Públicas Brasileiras, a importância da contribuição sociocultural da TV pública viabilizou a elaboração deste projeto de pesquisa sobre a temática.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Os avanços tecnológicos em um ambiente onde a inovação é parte da rotina dos negócios contribuem para que as organizações passem por diferentes níveis de maturidade organizacional. Identificar o nível de maturidade em inovação de uma organização favorece os gestores a definir prioridades e a se preparar para futuros desafios. As organizações de TVs Educativas de um modo geral enfrentam constantes mudanças no seu ambiente competitivo. Sendo assim, é possível identificar o nível de maturidade em inovação das organizações de TVs Educativas Públicas?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desse trabalho consiste em avaliar o grau de maturidade em inovação das organizações de emissoras de TVs públicas educativas. Objetivo este que visa auxiliar as empresas deste setor, a conhecerem como está o seu processo de gestão em inovação e em que elas podem melhorar a fim de utilizar a inovação como um diferencial estratégico perante seus concorrentes.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Contactar as emissoras de TVs públicas educativas para aplicação de um questionário, visando medir o seu grau de inovação;
- b) Avaliar o grau de inovação das TVs públicas educativas;
- c) Identificar os principais fatores de inovação das emissoras das TVs públicas educativas;
- d) Identificar os níveis em que as emissoras das TVs públicas educativas se encontram.

## **1.4 Justificativa do trabalho**

A televisão educativa foi implantada no Brasil sem obedecer a um planejamento que decorresse de uma política setorial de Governo. Algumas emissoras tiveram como raiz de suas criações razões de ordem política, outras devem sua existência à tenacidade individual de idealistas, e poucas foram as que surgiram com objetivos explicitamente definidos.

Assim como acontece com as pessoas, as organizações também estão sujeitas ao processo de amadurecimento, que por sua vez, está associado a conceito de melhoria contínua e aperfeiçoamento de resultados. Diferentemente dos seres humanos que precisam passar por experiência de vida para amadurecerem, as organizações através de seus gestores podem conduzir o processo de evolução de forma controlada.

Observado a ausência de um estudo que cobrisse a questão da inovação e a falta de um padrão para avaliação dos cinco possíveis níveis de maturidade de inovação organizacional das TVs Públicas Educativas e a aplicação de ferramentas adequadas para mudanças específicas, é o que motivou o presente trabalho de pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: o **Capítulo 1** possui caráter introdutório e apresenta uma contextualização geral sobre o tema, também justificando e definindo a relevância da pesquisa e apresentando seus objetivos.

O **Capítulo 2** aborda a fundamentação teórica bem como os trabalhos relacionados a esta temática, tentando mostrar a originalidade do presente trabalho. Este capítulo apresenta uma revisão de literatura de forma a constituir um referencial teórico para a pesquisa que será realizada.

No **Capítulo 3** é definida a metodologia empregada para que sejam alcançados os objetivos da pesquisa, definindo sua abordagem, os métodos e as etapas de execução.

No **Capítulo 4** são apresentados os resultados e as discussões, a partir da análise dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário nas TVs educativas, visando medir o seu grau de inovação.

No **Capítulo 5** de conclusão, são reapresentados os principais resultados de forma resumida, procurando-se demonstrar como estes resultados auxiliaram a alcançar os objetivos definidos para esta pesquisa, as limitações e propostas de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção faz uma breve explanação sobre a definição de TV pública em grande parte do mundo. Descreve o surgimento da TV e seu desenvolvimento no Brasil, aborda os conceitos de Gestão da Inovação e Modelos de Maturidade em Inovação, bem como os trabalhos relacionados a esta temática, apresentando uma revisão de literatura de forma a constituir um referencial teórico para a pesquisa que será realizada.

### 2.1 Introdução

No período do surgimento da televisão na Europa as emissoras de TVs já nascem como organizações estatais, controladas pelos seus respectivos governos e sendo intitulada de televisões públicas, a BBC na Inglaterra, a TVE da Espanha, a RAI na Itália e a RTP de Portugal são alguns exemplos (LIMA, 2017), podemos destacar também a PBS nos Estados Unidos e a NHK no Japão (CARRATO, 2005).

O serviço de radiodifusão público possibilita o acesso à informação, diversidade cultural contribuindo com a inclusão social (PAULINO; GUAZINA; OLIVEIRA, 2016). Por lei o controle sobre a radiodifusão brasileira é público, e é competência do Poder Executivo conceder e renovar concessões para tal serviço, como regulamenta o artigo 223 da Constituição Nacional de 1988: “Compete ao Poder Executivo outorgar e renovar concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, observado o princípio da complementaridade dos sistemas privado, público e estatal” (BRASIL, 1988).

A aceção mais recorrente é aquela que identifica esta modalidade como a que mantém uma autonomia mínima de mercados e governos. Exemplo relevante é a conceituação dada pela Carta de Brasília, documento Final do 1º Fórum Nacional de TVs Públicas, realizado entre 8 e 11 de maio de 2007 em Brasília: “A TV Pública deve ser independente e autônoma em relação a governos e ao mercado, devendo seu financiamento ter origem em fontes múltiplas, com a participação significativa de orçamentos públicos e de fundos não-contingenciáveis” (MELEIRO E MENDONÇA, 2010).

Na realidade a televisão brasileira nasceu privada e com intenções comerciais, seguindo o modelo norte-americano. Com a TV Tupi indo ao ar em 18 de setembro de 1950 pelas mãos de Assis Chateaubriand, dono da rede dos Diários e Emissoras Associados (PÚBLICA, 2002).

Sendo em princípio de titularidade pública os serviços de radiodifusão necessitam de outorga para suas concessões, com a Constituição assegurando a complementaridade dos sistemas público, estatal e privado (PAULINO; GUAZINA; OLIVEIRA, 2016).



Financiadas por recursos públicos, as emissoras de propriedade estatal já foram mais dominantes no passado, mas continuam desempenhando um papel importante na área de radiodifusão (MENDEL, 2011). A partir da realização deste evento, foi adotada no Brasil a expressão “Campo Público” para designar as emissoras não-comerciais em operação no nosso país, nomeadamente aquelas ligadas à Associação Brasileira de Emissoras Públicas, Educativas e Culturais (ABEPEC), à Associação Brasileira de Rádios e TVs Legislativas (ASTRAL), à Associação Brasileira de TV Universitária (ABTU) e à Associação Brasileira de Canais Comunitários (ABCCOM). Essa norma não é sem propósito e evidencia que não há clareza ainda sobre quais emissoras poderiam ser chamadas de públicas neste campo. Em vez de uma identidade em torno desse conceito, o traço unificador das televisões vinculadas ao Campo Público é a ausência de finalidade comercial. No entanto, a relevância está na importância política cultural que a televisão exerce hoje no Brasil (BARROS, 2013).

O processo de implantação e do desenvolvimento da televisão provavelmente possibilitou a escolha do modelo de TV comercial que o país fez durante o processo de implantação do veículo, nos anos 50 e da não participação mais efetiva das instituições públicas em defesa de um projeto mais voltado para os interesses da população.

A primeira lei que disciplinou a radiodifusão, o Código Brasileiro de Telecomunicações, criado em 1962, já defendia o caráter público de emissoras de rádio e de TV, ainda que naquele período não havia nenhuma distinção clara entre TV Educativa e TV Comercial (SANTOS, 2015).

Em 22 de novembro de 1968, foi inaugurada oficialmente a primeira TV educativa no Brasil, a TV Universitária como órgão suplementar da Universidade Federal de Pernambuco (RAMALHO, 2010). Em 28 de Outubro de 1998 foi criada a ABEPEC – Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais, com a finalidade de se criar uma Rede Pública de Televisão e estabelecer uma grade de programação comum entre as emissoras associadas e que esteja a serviço do cidadão e da sociedade. Relação das emissoras integrantes da ABEPEC no

#### **Quadro 1.**

**Quadro 1-Emissoras integrantes da ABEPEC**

REDE NACIONAL	
TV Brasil	Que pertence à Organização Brasil de Comunicação EBC, com sedes no Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo e Maranhão.
AFILIADAS	
TV Aldeia	Pertence à FEM – Fundação de Cultura e Comunicação Elias Mansour, órgão do Governo do Estado do Acre.
Educativa TV	Pertence ao Instituto Zumbi dos Palmares, autarquia mantida pelo Governo do Estado de Alagoas.
TV Encontro das Águas	Pertencente ao Governo do Estado do Amazonas.
TVE Bahia	Pertencente ao estado da Bahia.

TV Ceará	Controlada pelo Governo Estadual do Ceará.
TVE ES	Pertence à Rádio e Televisão Espírito Santo (RTV/ES), autarquia vinculada à Superintendência Estadual de Comunicação Social.
TVE Cultura	Pertencente ao estado do Mato Grosso do Sul.
Rede Minas	Controlada pelo Governo de Minas Gerais.
Rede Cultura do Pará	Pertence a FUNTELPA, órgão do Governo do Estado do Pará.
TV Paraná Turismo	É um órgão do Governo do Estado do Paraná.
TV Universitária Recife	Veículo integrante do Núcleo de TV e Rádios Universitárias – órgão suplementar da UFPE.
TV Universitária do Rio Grande do Norte	Subordinada a Superintendência de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
TVE RS	Pertence à Diretoria de Radiodifusão e Audiovisual da Secretaria de Comunicação e Inclusão Digital do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.
TV UFSC	Pertence a Diretoria-Geral de Comunicação da UFSC.
TV Cultura	Pertence a Fundação Padre Anchieta do Governo do Estado de São Paulo.
TV Aperipê	Pertence a Fundação Aperipê de Sergipe, instituição de caráter público integrante do governo estadual.
TV Tocantins	Pertence a fundação Unitins da Universidade Estadual do Tocantins.

Fonte: ABEPEC

## 2.2 Gestão da Inovação

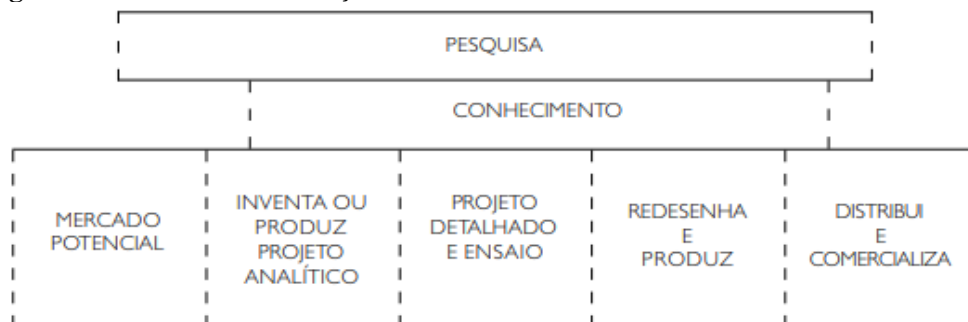
O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação como a implementação de um produto ou serviço, sendo novo ou aprimorado para ser ofertado ao setor de consumo e que as capacidades de inovação de uma organização estão subordinadas parcialmente com as relações de suas fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas de recursos humanos e financeiros. Já segundo Christensen (2012), inovação é uma mudança no processo pelo qual uma organização transforma recursos (trabalho, capital, matéria-prima ou informação) em produtos e serviços, agregando maior valor.

A inovação pode ocorrer de forma e níveis diferentes nas organizações, e é peça fundamental na busca frenética das empresas em reduzir seus custos de produção e na melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços, ampliando seu poder estratégico para obter sucesso e com isso dominar o seu setor mercadológico. A inovação é caracterizada pela presença de mudanças tecnológicas (PLONSKI, 2005).

A Lei de Inovação Tecnológica possibilitou alternativas para um avanço no desenvolvimento do País, pois criou um ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e organizações, estimulando instituições públicas e privadas no desenvolvimento tecnológico e a geração de novos produtos, serviços e processos (PEREIRA; KRUGLIANSKAS, 2005).

O processo de inovação é essencial para obter vantagem competitiva no mercado, novas oportunidades podem ser descobertas através de pesquisas e o desenvolvimento de um planejamento de negócios que ajudam com a descoberta de um possível novo público-alvo e de prováveis mudanças socioculturais, resultando no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. A **figura 1** apresenta o modelo de inovação como elo da corrente neste contexto:

**Figura 1-O Modelo de Inovação como elo da corrente**



Fonte: (Manual de Oslon, 1997)

Para Chibás *et al.*(2013) a gestão da inovação tem início na criatividade seguindo um processo estruturado, definindo estratégias, avaliando as ideias sugeridas e monitorando os resultados. A gestão da inovação consiste de processos dinâmicos, precisando serem constantemente acompanhados e avaliados (ROQUE, 2019).

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) julga que gastos, redução de custos, retorno de vendas com inovação e criação de patentes são alguns indicadores importantes para avaliar o processo de gestão de inovação nas organizações. A criação de infraestrutura apropriada, a quebra da relutância de empresários e consumidores, mudanças na legislação e o incentivo ao uso de novas tecnologias ajudam no desenvolvimento de inovações, dando oportunidades para empresas crescerem, criarem mercados e exercerem o poder monopolístico temporário (TIGRE, 1998). A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades, mobilizando conhecimento para tirar vantagens competitivas (TIDD; BESSANT, 2015).

Gestão é o ato de planejar, gerir, organizar, liderar e organizar (RABAGLIO, 2008), onde a gestão da inovação deve abranger estes processos outros elementos denominados de capacidades de inovação, que contemplam a estratégia, cultura, processos, produtos, serviços, tecnologias, capacidade intelectual, estrutura organizacional e parceiros (MA; LUO, 2012); (SILVA; LEITE; OLIVEIRA, 2016). Sendo essas capacidades exploradas por Valladares (2012), que construiu um modelo teórico estabelecido por oito constructos:

a) **Liderança transformadora.** Toda inovação é originada de uma ideia criativa. A introdução no mercado de novos produtos ou processos requerem que uma pessoa ou equipe tenham uma boa

ideia e que o ambiente propicie o surgimento e o desenvolvimento da mesma (AMABILE *et al.*, 1996), sendo de responsabilidade do líder transformador criar e manter esse ambiente favorável (SHALLEY; GILSON, 2004). Avolio *et al.* (1999) e Podsakoff *et al.* (1990) definem liderança transformadora como aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho, ativam suas necessidades de ordem superior e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. De acordo com Faccioli (2008), na liderança transformadora as pessoas engajam-se a fim de que tanto líderes e liderados aprendam juntos nas situações diárias, exercendo uma influência mútua, onde o líder busca potenciais atributos nos seus seguidores individualmente. Bennis (1999) concluiu que na liderança transformadora os colaboradores esperam que um líder seja resoluto de bom caráter e que lhes indique uma direção oferecendo esperança e inspirando confiança.

b) **Intenção estratégica de inovar.** A orientação de empreender da empresa é evidenciada pelos riscos em que os líderes estão dispostos a assumir para favorecer as mudanças para o desenvolvimento tecnológico, a fim de obter uma vantagem competitiva em sua empresa (MILLER, 1983). A inovação implica em riscos e para assegurar o sucesso do desenvolvimento de novos produtos e processos é pouco provável que ganhos significativos possam ser alcançados se a questão não for abordada no nível estratégico (ROTHWELL, 1994) tornando a intenção de inovar uma orientação efetiva para toda a corporação, é imprescindível que essas decisões sobre efetividade e eficiência sejam inseridas nos planos estratégicos da empresa. (AHMED, 1998). Segundo Bart (2006), as empresas para se tornarem competitivas precisam ser eficientes nas articulações de sua missão, empenhando-se em se destacar, inovar e conquistar novos mercados. Dessa maneira, a intenção estratégica de inovar pode afetar significativamente o desempenho da organização, fazendo com que a mesma aumente sua competitividade.

c) **Gestão de pessoas para inovação.** O processo de inovação depende da existência de especialistas motivados e com autonomia de atuação, estabelecendo metas desafiadoras e permitindo que os mesmos decidam como alcançá-las, favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização (AMABILE *et al.*, 2004). Recompensas que estimulem a motivação como a promoção na carreira ou aumento salarial, pode ser um instrumento favorável ao desempenho (SHALLEY; GILSON, 2004). O alinhamento estratégico entre inovação e gestão de pessoas evidencia-se como construção de cultura, favorecendo a aprendizagem individual e coletiva na organização (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2010). Sendo o processo de inovação determinado pela liderança e afetado pela disponibilização de recursos e pelos sistemas e instrumentos de gestão da organização. A inserção da inovação no planejamento corporativo é papel da liderança (Chiesa *et al.*, 1996).

d) **Conhecimento do cliente e do mercado.** O conhecimento do cliente e do mercado é parte do

processo de geração do conceito de novos produtos (Chiesa et al.,1996). É a habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa. (DAY, 1994); (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

e) **Gestão estratégica da tecnologia.** O papel da tecnologia no sucesso ou fracasso de uma empresa é amplamente conhecido (ROBERTS; FUSFELD, 2004). O desenvolvimento dessas tecnologias estão entre os processos organizacionais mais importantes que apoiam a criação de valor (PORTER, 1991), e o seu gerenciamento torna-se cada dia mais complexo para o crescimento das corporações (FUSFELD, 1995), sendo essencial que todos saibam quais são as competências que oferecem vantagem competitiva para a empresa (DOZ; HAMEL; PRAHALAD, 1989).

f) **Organicidade da estrutura organizacional.** É o Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas orgânicas permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas mecanicistas. (BRUNS; STALKER, 1961); Khandwalla (1977). A estrutura fundamental das organizações podem facilitar ou não a inovação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990), essa estrutura pode priorizar certos valores que influenciam a promoção ou não da criatividade e inovação nas organizações (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Cottam, Ensor e Band (2001) e WANG et al., (2005) preconiza que para possibilitar o desenvolvimento da inovação, deve haver uma liberdade na estrutura hierárquica para as pessoas tomarem decisões rápidas e necessárias no dia a dia.

g) **Gestão de projetos.** O processo de inovação requer riscos, demandando recursos de tempo, dinheiro e pessoas, portanto, planejamento e controle são essenciais para assegurar compreensão, compromisso e apoio do pessoal que estará envolvido no projeto (ROTHWELL, 1994). O desenvolvimento de uma inovação, a melhoria de um produto ou processo começa pela definição do problema e pela geração de ideias para solucioná-lo, chegando até a comercialização com sucesso do produto, serviço ou a implantação bem-sucedida do processo (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007).

h) **Desempenho em inovação.** Organizações inovadoras são aquelas que exibe comportamento inovador consistente ao longo do tempo (MEYER-KRAHMER, 1984). Estudos sobre a indústria de transformação sugerem que o uso de conhecimentos e informações de fontes externas aumenta o desempenho de inovação das empresas (LAURSEN; SALTER, 2004). O desempenho em inovação abrange as dimensões de produto e de processos (AVLONITIS; KOUREMENOS; TZOKAS, 1997). Os estudos de Kraft (1990) mostraram que inovação em produto tem impacto positivo na inovação em processo.

### 2.3 Modelos de Maturidade em Inovação

A maturidade de uma pessoa é associada ao conhecimento que ela adquiriu ao longo do tempo e o uso que ela faz desse conhecimento em seu ambiente em evolução contínua. Em uma organização não é muito diferente, podemos dizer que é o momento de gestão em que a organização se encontra, e o grau de maturidade organizacional está ligado a como os principais processos da organização são executados e gerenciados (FELIPPE, 2013).

Bouer e Carvalho (2005) conceituam maturidade em uma organização, como a condição em que a organização se encontra para alcançar seus objetivos. Uma organização madura deve usar a gestão de inovação para planejar e aperfeiçoar seus produtos, serviços e processos.

Modelos de maturidade foram elaborados para ajudar as organizações a detectar maneiras de reduzir custos, melhorar a qualidade e encurtar o tempo de processos, concedendo vantagens competitivas (DE BRUIN et al., 2005), avaliando o nível em que as organizações se encontram, esses modelos auxiliam a elaboração de processos (AHERN et al., 2004), indicando as melhores práticas e fazendo com que as organizações se desenvolvam de forma constante (LEAL, 2008), desde um nível inicial até um nível de excelência (PÉREZ, 2012).

De Bruin et al. (2005) e Wendler (2012) relatam que os modelos de maturidade podem ser elaborados através de duas características: do topo para baixo ou de baixo para o topo. No modelo do topo para baixo, os níveis são no sentido do maior para o menor e primeiramente são estabelecidos os níveis de maturidade em seu desenvolvimento e em seguida as características e as diferentes dimensões são definidas. O modelo de baixo para o topo é construído em uma escala crescente sendo definido primeiro as dimensões e características, logo após são atribuídos os níveis de maturidade. Para Raberet *al.* (2012), há algumas características importantes que um modelo de maturidade deve possuir discriminadas (**Quadro 2**).

**Quadro 2-Principais características dos modelos de maturidade.**

Características	Descrição
Objeto de avaliação de maturidade	O modelo deve permitir a avaliação de uma variedade de objetos diferentes, tais como tecnologias, sistemas, processos, pessoas, gestão de recursos e de conhecimento.
Dimensão	São áreas específicas que retrata diferentes questões do objeto de avaliação de maturidade. Cada dimensão de um modelo de maturidade é especificada por uma série de características em cada nível.
Níveis	Cada nível deve ter um conjunto de características distintas, as práticas e ações por dimensão
Princípio da Maturidade	Os modelos de maturidade podem ser contínuos ou completos. Os modelos contínuos admitem uma evolução em diferentes níveis, não sendo obrigado a cumprir com todos os elementos apresentados em cada nível, o modelo completo requer que todos os elementos de um nível sejam alcançados.
Avaliação	A avaliação da maturidade pode ser realizada por métodos qualitativos (por exemplo, entrevistas) ou abordagens quantitativas (por exemplo, questionários com escala Likert).

Fonte: (RABER et al., 2012).

Para Wendler (2012) há dois tipos de modelos sendo desenvolvido, um sob a perspectiva potencial e outro com abordagem do ciclo de vida. As maiorias dos modelos são de perspectiva potencial, apresentando seu desenvolvimento com os níveis de maturidade já estabelecidos focando nas melhorias. Já os modelos sob abordagens relativas ao ciclo de vida apontam os estágios de maturidade delimitados, os dois tipos apresentam níveis de maturidade e dimensões sendo que no modelo sob a perspectiva potencial o usuário decide qual o nível e os requisitos mais adequado para a sua realidade, já no de abordagem de ciclo de vida todas as etapas devem ser cumpridas. Segundo De Bruin et al. (2005), os modelos de maturidade estão especificados em três tipos, descritos no **Quadro 3**.

**Quadro 3-Modelos de maturidade.**

<b>Tipos</b>	<b>Particularidades</b>
Descritivo	O modelo descritivo apenas identifica o ponto onde a empresa se encontra sem apresentar as prováveis melhorias possíveis.
Prescritivo	O modelo é orientado para o desenvolvimento dos negócios da empresa apontando a maneira de atingir os próximos níveis de maturidade e determinar um roteiro de melhorias.
Comparativo	O modelo comparativo possibilita um benchmarking entre as corporações confrontando suas práticas e identificando a maturidade das mesmas.

Fonte: (DE BRUIN et al., 2005).

De Bruin et al. (2005) também estabelece o ciclo de vida para o desenvolvimento de um modelo de maturidade em seis fases apresentados no **Quadro 4**.

**Quadro 4-Ciclo de vida de um modelo de maturidade.**

<b>Ciclo de vida</b>	<b>Conceito</b>
Escopo	Etapa que se inicia o desenvolvimento de um modelo de maturidade. Nesse momento são definidos os limites externos para aplicação e uso.
Design	A segunda fase é define um projeto para elaborar o modelo que forma a base para um posterior desenvolvimento e aplicação.
Preencher	O conteúdo do modelo deve ser decidido, sendo essencial detectar o que deve e como ser medido para a avaliação de maturidade.
Teste	É fundamental o teste do modelo elaborado para sua validação.
Implantar	O modelo deve ser fornecido para sua implantação e verificação de seus recursos.
Manutenção	A continuidade de um modelo deve ser garantida ao longo do tempo.

Fonte: (DE BRUIN et al., 2005).

O modelo de questionário utilizado na avaliação das emissoras foi descrito por Torres *et al.* (2019), após um pré-teste para sua validação em um período de quatro meses entre os anos de 2015 a 2016 direcionado a colaboradores que ocupam funções em nível operacional, nível tático e nível estratégico em diversas organizações em diferentes áreas de atuação, sendo esse questionário

submetido posteriormente a aplicação do algoritmo de Rasch para identificar a dificuldade de cada item e seus relacionamentos (RABER *et al.*, 2012). O modelo foi selecionado entre tantos por ser fácil de ser aplicado pois não necessita de pessoal treinado para sua aplicação, sendo um questionário online de apenas 41 questões, outros modelos possuem um número bem superior de questões fato que poderia desestimular o seu preenchimento e podendo ser aplicado a qualquer tipo de organização com um resultado imediato.

## **2.4 Trabalhos Correlatos**

Nesta seção serão apresentados alguns trabalhos correlatos necessários que formaram a base dessa pesquisa.

Da Silva *et al.* (2008) tiveram como principal finalidade o desenvolvimento e teste de uma metodologia informatizada capaz de avaliar o nível de inovação tecnológica existente nas organizações, através de uma pesquisa de campo aplicada em 05 (cinco) empresas industriais manufatureiras, onde os resultados da pesquisa mostraram tanto a possibilidade de se avaliar o nível de inovação tecnológica nas empresas através da metodologia desenvolvida como também serviu para mostrar que as empresas mais inovadoras também são as que possuem um maior nível de faturamento, além disso o instrumento pode apresentar quais são as atitudes, atividades e ações que os gestores devem promover para incentivar e fomentar a inovação dentro de suas empresas na busca de vantagens competitivas sustentáveis e de maiores faturamentos.

Torres *et al.* (2019) tiveram o objetivo de propor um modelo de maturidade para gestão da inovação baseado na carência de instrumentos que poderiam fornecer suporte a gestão da inovação para a tomada de decisão no tocante a capacidade de inovar. O modelo de maturidade em gestão da inovação desenvolvido foi testado em uma empresa do setor de tecnologia da informação, estando entre as cinco maiores parceiras da Microsoft no Brasil. Por resultado o modelo demonstrou ser capaz de avaliar o nível de maturidade organizacional, tendo por contributo o apoio na potencialização da tomada de decisões relacionadas à capacidade de inovar das organizações.

Para os autores Pontes e Junior (2017) alcançar um maior nível de maturidade em gestão de projetos tem sido uma preocupação constante das organizações que buscam atingir o sucesso em seus projetos. Neste trabalho foi proposto um estudo de caso para analisar o nível atual da maturidade em uma empresa utilizando o modelo Prado-MMGP e, posteriormente, indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte.

Costa (2018) propõe uma reflexão sobre a inovação na televisão na era digital, tendo como estudo de caso o serviço público de Rádio e Televisão de Portugal, em um período marcado por desafios comunicacionais, há a necessidade de saber inovar em um ambiente do serviço público.



Rossetti (2013), em sua pesquisa bibliográfica trata a inovação como fenômeno social, englobando dimensões tecnológicas e simbólicas, é algo presente na sociedade contemporânea midiaticizada. O objetivo do artigo é fornecer um quadro de categorias de inovação e ampliar as possibilidades de pesquisa sobre inovação no campo da Comunicação.

Neste trabalho Reske e De Rocchi (2008) apresentam uma forma diferente de medir o desempenho operacional das entidades e empresas. O trabalho retrata o surgimento dos gráficos de barras e sua utilização no planejamento, controle e programação da produção, e demonstra que o gráfico radar se diferencia de outros instrumentos de controle, empregados na visualização do desempenho, por substituir linhas e barras por áreas de desempenho.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção descreve como foi definida a metodologia empregada, o modelo de avaliação e a forma de obtenção dos dados que fizeram uso de um questionário disponibilizado através da Web, e também um breve relato sobre a baixa adesão das empresas pesquisadas e dificuldades encontradas.

A metodologia dessa pesquisa foi desenvolvida seguindo as orientações do ciclo de vida em seis fases e suas respectivas recomendações, elaborado por De Bruin *et al.*, (2005) e as características importantes de um modelo de maturidade apresentado por Raber *et al.* (2012), com as categorias estabelecidas de Wendler (2012).

A metodologia adotada nesse estudo está classificada, preponderantemente quanto aos fins como exploratório, e quanto aos meios como bibliográfico, qualitativo e suportado por estudo de casos, de forma a permitir a análise aplicada dos resultados esperados. Tendo este trabalho uma abordagem que consiste em uma pesquisa qualitativa por obter resultados em medidas que possam mensurar o ambiente em estudo. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa é exploratória porque existem poucos estudos anteriores e tendo o objetivo de procurar padrões. Gil (1994), explica que a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, permitindo a utilização de dados dispersos que auxiliam na construção do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.

Já conforme Roesch (2005), a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e envolve examinar e refletir sobre as percepções, obtendo um entendimento de atividades sociais e humanas.

Os procedimentos metodológicos utilizados fizeram uso do questionário criado por Torres *et al.* (2019), que foi fundamentado por métodos analíticos como o algoritmo de Rasch e análise de cluster com intuito de validar o modelo proposto, possibilitando sua aplicação na avaliação do nível de maturidade em qualquer modelo de empresa.

Por ser um questionário com itens distribuídos em dimensões o mesmo segue o modelo de questionário desenvolvido por Valladares (2012). Sendo a arquitetura do modelo composta por 5 (cinco) níveis de maturidade em 8 (oito) dimensões combinando com a topologia de baixo para o topo de Wendler (2012), sendo do tipo descritivo de De Bruin *et al.*, (2005), e configura a abordagem completa, conforme princípio da maturidade referenciado por Raber *et al.* (2012), devendo executar todos os requisitos de um nível para permitir o alcance do próximo nível.

Para elaborar esse trabalho o questionário utilizado foi adaptado de Valladares (2012), mantendo a distribuição de itens por constructos, resultando em um documento de pesquisa composto de 8 constructos e 41 itens, estruturado em uma escala Likert de cinco pontos. Esse questionário do tipo survey foi disponibilizado via Web, visando ganhar tempo e facilitar a coleta de dados.

Antes do envio do questionário houve um contato direto por meio de telefone, e-mail e

aplicativos de mensagens eletrônicas direcionados aos diretores de operações, técnicos e de tecnologias das emissoras de TVs Educativas pertencente a ABEPEC que é uma entidade brasileira de direito privado, sem fins lucrativos, que reúne 19 emissoras de rádio e televisão de caráter educativo e cultural, não comercial, onde foi feito um relato sobre a realização desse trabalho de pesquisa por meio de um questionário não obrigatório e sendo garantido o total sigilo das emissoras pesquisadas no resultado final. Também foi relatado as emissoras participantes que a qualquer momento caso fosse do interesse das instituições uma cópia da pesquisa seria enviada com os resultados obtidos.

No período determinado obteve-se as repostas de apenas 3 emissoras, alguns motivos podem ser responsáveis pelo baixo retorno das emissoras investigadas, pode-se presumir que por ser um momento de crise mundial de saúde onde os governos estão alocando recursos e priorizando as necessidades na área da saúde e afastando serviços considerados não essenciais podem justificar a baixa aderência a pesquisa, outro motivo provável é o fato da pesquisa avaliar empresas públicas em um período de ano eleitoral.

No apêndice 1 deste trabalho pode ser observado o questionário disponibilizado para a avaliação das emissoras.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção descreve os resultados obtidos com as respostas do questionário e os confrontam com o modelo utilizado. Os resultados são representados em forma de gráficos polares que são úteis para comparações entre várias séries de dados.

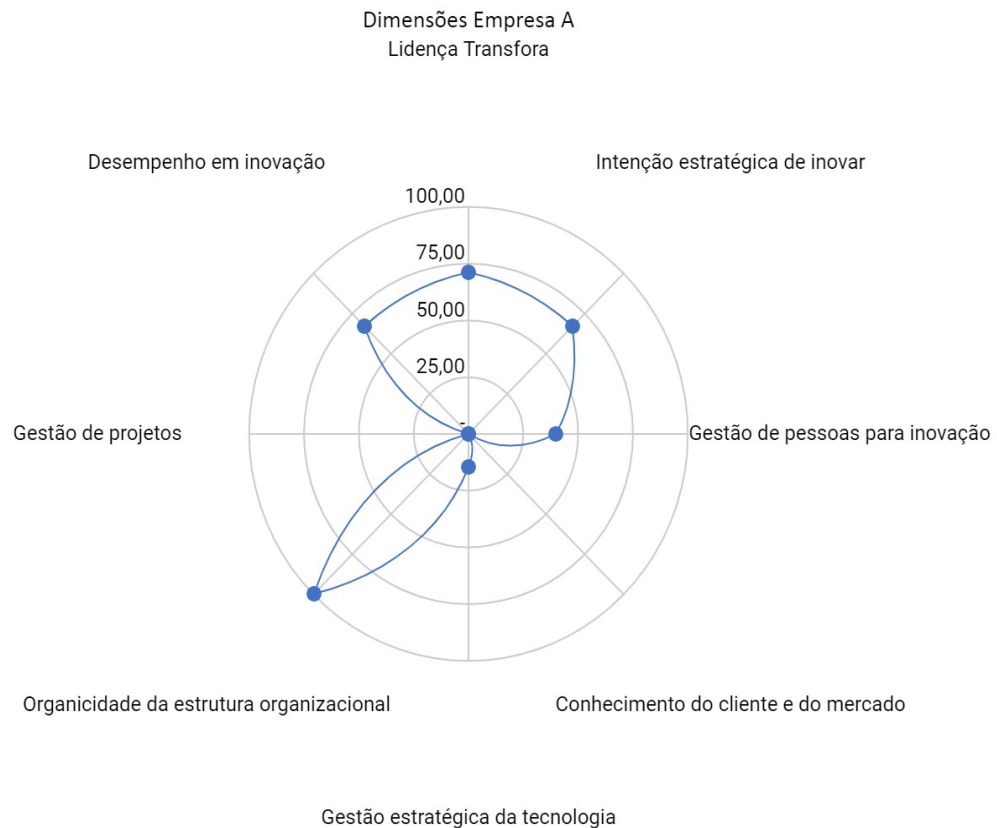
### 4.1 Introdução

A análise obedece à configuração da abordagem completa, conforme princípio da maturidade referenciado por Raber *et al.* (2012), devendo a empresa executar todos os requisitos de um nível para permitir o alcance do próximo nível.

### 4.2 Nível de maturidade da emissora A

Como resultado do questionário que mede o grau de maturidade da Emissora A foi observado que a emissora não obteve as competências necessárias exigidas pelo modelo para obtenção do nível I de maturidade. De acordo com a **Figura 2** pode-se visualizar que a emissora A para se consolidar no nível I necessita de 3 (três) competências da dimensão gestão de pessoas para inovação e 2 (duas) competências da dimensão gestão estratégica da tecnologia para consolidar o nível I, possuindo 44% deste nível. Para Amabile *et al.* (2004) a dimensão gestão de pessoas para inovação pode ser influenciada pela motivação de especialistas através de recompensas, favorecendo o desempenho de inovar. Porter (1991) e Doz *et al.* (1989) relatam que na dimensão gestão estratégica da tecnologia é essencial que todos envolvidos nos processos tenham conhecimento da importância do uso e desenvolvimento de tecnologias em processos organizacionais na criação de valor e que essas competências oferecem vantagens competitivas.

**Figura 2-Dimensões emissora A**



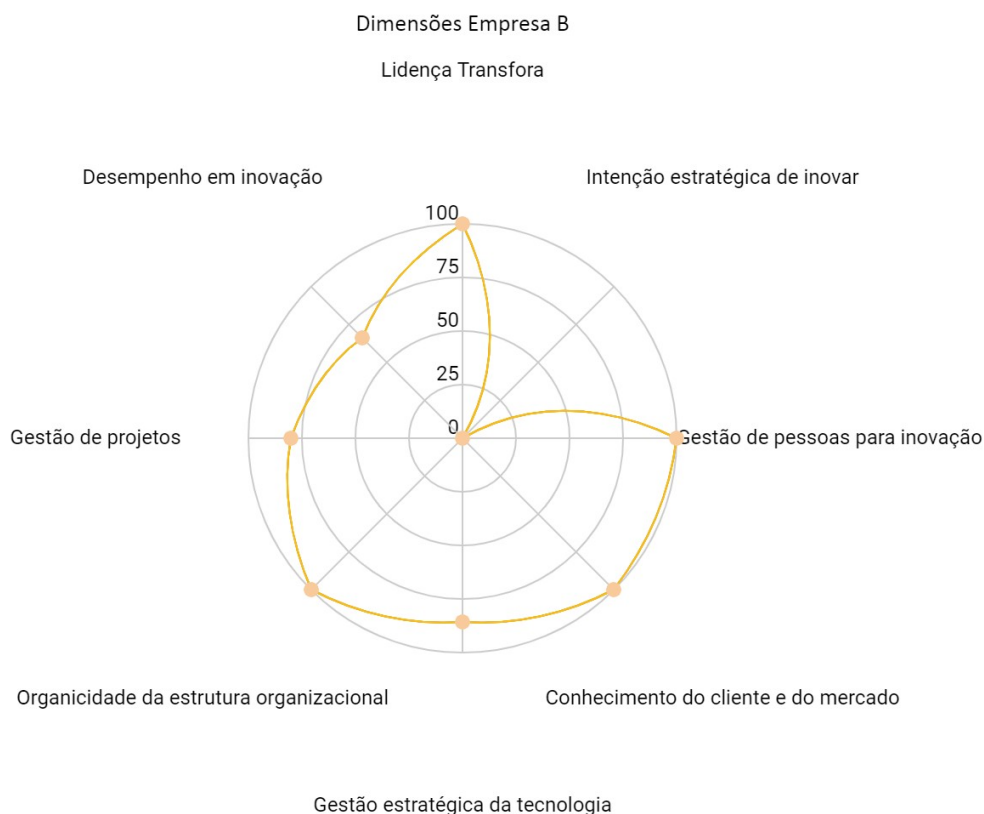
Fonte: Autor, 2020.

### 4.3 Nível de maturidade da emissora B

A emissora B está no nível 1 de inovação, visto que este é o único nível com completa aderência do modelo proposto. O resultado obtido com a aplicação do modelo de maturidade na emissora B exposto na **Figura 3** demonstra que a mesma já consolidou o nível I e demonstra que já possui vários requisitos do nível II. A emissora B para consolidar o nível II necessita apenas prover recursos na competência da dimensão intenção estratégica de inovar, pois já detêm 92% do nível II.

A competência da dimensão intenção estratégica de inovar salienta que os líderes devem estar dispostos a assumir os riscos para favorecer as mudanças e obter sucesso no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.

**Figura 3-Dimensões emissora B**

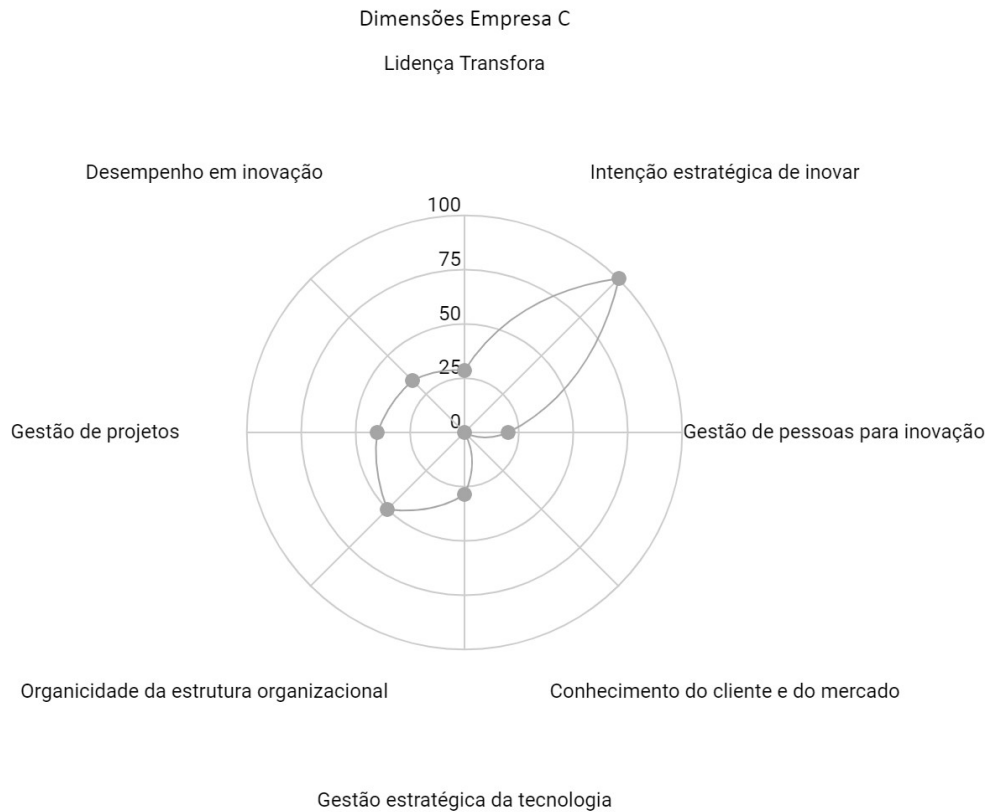


Fonte: Autor, 2020.

#### 4.4 Nível de maturidade da emissora C

A Emissora C não obteve as competências mínimas exigidas pelo modelo para obtenção do nível I. A **Figura 5** apresenta o desempenho da Empresa C relativo ao seu grau de maturidade de inovação. A Empresa C foi a que obteve o pior resultado entre as três organizações pesquisadas, obtendo apenas 33,3% do nível I. Ela precisa de 3 (três) competências de gestão de pessoas para inovação, 1 (uma) competência em gestão estratégica da tecnologia e 2 (dois) itens em organicidade da estrutura organizacional para consolidar o nível I. As mesmas recomendações feitas a emissora A valem para a emissora C, pois coincide com a mesma necessidade de competências nas dimensões gestão de pessoas para inovação e gestão estratégica da tecnologia, acrescentando a necessidade da dimensão organicidade da estrutura organizacional, a dimensão organicidade da estrutura organizacional se refere a necessidade de autonomia, de controles flexíveis, de comunicação horizontal desimpedida, valorizando o conhecimento e experiência nas relações pessoais. Wang *et al.* (2005) esclarece que para possibilitar o desenvolvimento da inovação deve haver uma liberdade na estrutura hierárquica para que as pessoas possam tomar decisões rápidas e necessárias no dia a dia.

**Figura 4-Dimensões emissora C**

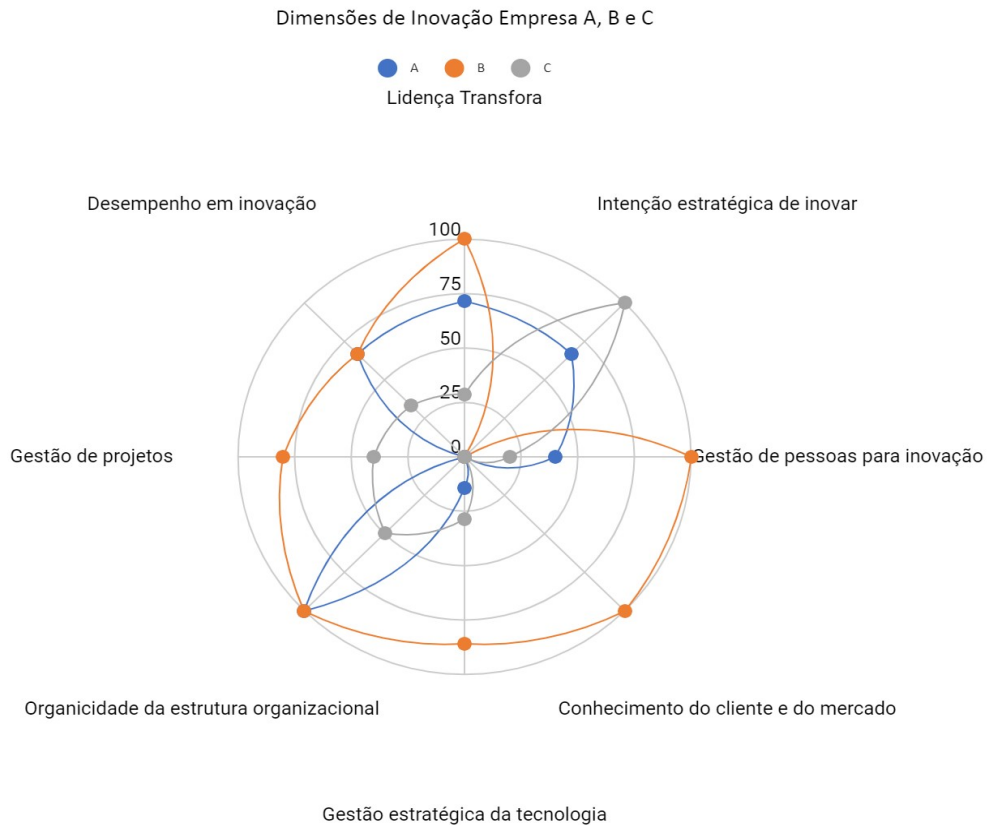


Fonte: Autor, 2020.

#### 4.5 Análise Comparativa entre as Emissoras

A pesquisa orientada nesse modelo de maturidade revela que as empresas pesquisadas se encontram em momentos distintos de maturidade demonstrado pela **Figura 5**, e que há a necessidade de investimentos para o desenvolvimento em várias capacidades das dimensões do modelo em duas emissoras para a completa aderência ao nível I. Apenas a emissora B atendeu em plenitude todas as capacidades do nível I e mostra-se bem desenvolvida na maioria das capacidades dos outros níveis.

**Figura 5-Análise comparativa entre as emissoras A, B e C**



Fonte: Autor, 2020.

Fazendo uma análise comparativa entre as três emissoras, verificou-se que a emissora A possui 44% do nível I, necessitando de 3 competências da dimensão gestão de pessoas para inovação, 2 competências da dimensão gestão estratégica da tecnologia para consolidar o nível I, a emissora B preencheu todas as competências do nível I do modelo proposto, faltando uma competência na dimensão intenção estratégica de inovar para consolidar o nível II. Já a emissora C possui apenas 33,3% do nível I precisando de três competências de gestão de pessoas para inovação, uma competência em gestão estratégica da tecnologia e dois itens em organicidade da estrutura organizacional para consolidar o nível I.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção descreve o alcances dos objetivos e relata que os resultados obtidos podem ajudar as empresas de emissoras do setor público a promover uma cultura inovadora, também contém uma relação de trabalhos que podem contribuir com as novas tecnologias que convergem na área de comunicação e uso de sistemas de informação no setor público.

A pesquisa demonstrou a possibilidade de se avaliar o grau de inovação tecnológica nas emissoras de TVs públicas educativas através da metodologia utilizada, como também serviu para mostrar que as emissoras mais inovadoras também são as que possuem um maior nível de faturamento, além de apresentar quais são as atitudes, atividades e ações que os gestores devem promover para incentivar e fomentar a inovação dentro de suas instituições na busca de vantagens competitivas sustentáveis e de maiores faturamentos.

Este estudo tem um viés positivo no cenário das TVs públicas educativas, uma vez que poderá auxiliar essas instituições a: 1) Elaborar ou rever suas estratégias e políticas de gestão da inovação se adequando aos diversos modelos disponíveis no mercado; 2) Identificar os principais dificultadores para implantação de um ambiente inovador como forma de melhorar a sua competitividade; 3) Elaborar uma estratégia para mensurar o resultado do processo de inovação; 4) Revisar seus processos de forma que se enquadrem a melhor maneira de promover uma cultura inovadora na instituição; 5) Avaliar o grau de maturidade em inovação em que a organização se encontra como forma de comparação com as demais empresas do setor.

Sendo os modelos de maturidade instrumentos que possam avaliar e justificar investimentos nas organizações no intuito de promover melhorias na sua capacidade de inovar, esperasse que esse trabalho tenha cunho relevante como instrumento proposto a realização de novos estudos que proporcione a utilização de outros modelos de maturidade no intuito de buscar novos fatores que possam contribuir para uma maior compreensão e melhoria da gestão das organizações públicas, visando e promovendo oportunidades de avanços nos processos de gestão para o bem comum de todo cidadão. Como no setor público há constantes mudanças de gestão ao longo do tempo, podemos em trabalhos futuros repetir a pesquisa com um número maior de emissoras analisadas para uma comparação de evolução.

Finalmente, os objetivos específicos norteadores desta pesquisa foram alcançados após identificar as 3 emissoras de TVs educativas para a aplicação do questionário, e em seguida foi obtido o grau de cada uma destas emissoras selecionadas, sendo apresentados e discutidos os fatores de inovação, e através do uso dos gráficos de correlação foi possível posicionar os devidos níveis atuais das emissoras.

Como sugestão para trabalho futuro, sugere-se um estudo sobre a convergência das mídias

de TV, Internet, celular e as diversas mídias móveis; uma pesquisa sobre a necessidade do uso de gestão de processos no setor público, e uma análise sobre a implantação de Sistemas de Informação na tomada de decisão em empresas de comunicação.

## REFERÊNCIAS

ABEPEC. **Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais**, 1998. Disponível em: <[www.abepec.com.br](http://www.abepec.com.br)>. Acesso em: 11/10/2020.

AEVO, E. **LEI DA INOVAÇÃO: TUDO SOBRE O MARCO REGULATÓRIO DA INOVAÇÃO**. 2018. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br>>. Acesso em 06/01/2021.

AHERN, Dennis M.; CLOUSE, Aaron; TURNER, Richard. **CMMI distilled: a practical introduction to integrated process improvement**. Addison-Wesley Professional, 2004.

AHMED, Pervaiz K. **Cultura e clima para inovação**. *Jornal europeu de gestão da inovação*, 1998.

AMABILE, Teresa M. et al. **Assessing the work environment for creativity**. *Academy of management journal*, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AMABILE, Teresa M. et al. **Comportamentos do líder e o ambiente de trabalho para a criatividade**: Suporte percebido do líder. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 1, pág. 5-32, 2004.

ALMEIDA, Paulo Antônio Alves de et al. **Inovações organizacionais na administração pública do estado de Minas Gerais**: estudo de casos sobre os fatores condicionantes de um ambiente inovador. 2015.

AVLONITIS, George J.; KOUREMENOS, Athanassios; TZOKAS, Nicos. **Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents**: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*, 1994.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M.; JUNG, Dong I. **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership**. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.

BARROS, Amanda Aparecida Silva. A televisão como mídia sócio-cultural. **VI ENECULT– Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**, 2012.

BART, Christopher K. Missão lucrativa. **O Gerente Canadense**, v. 31, n. 3, pág. 20, 2006.

BENNIS, Warren; BENNIS, Warren. **Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso**. Campus, 1999.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?**. *Production*, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.

BRASIL. **Lei nº 11.652, de 7 de abril de 2008**. Institui os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo ou outorgados a entidades de sua administração indireta; autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação-EBC; altera a Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966; e dá outras providências. 2020.

DO BRASIL, Senado Federal. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRUNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Tavistock, London, p. 120-122, 1961.

CARRATO, Ângela. **A TV pública e seus inimigos**. Texto apresentado no V ENLEPICC, 2005.

CARMONA, Beth. **Papel e a contribuição social da TV pública**. ComCiência-Revista eletrônica de jornalismo científico. <http://www.comciencia.br/comciencia>, 2006.

CHIBÁS, Felipe Ortiz; PANTALEÓN, Efrain Matamoros; ROCHA, Tatiana Andrade. **Gestão da inovação e da criatividade na atualidade**. HOLOS, v. 3, p. 15-26, 2013.

CHIESA, Vittorio; COUGHLAN, Paul; VOSS, Chris A. **Development of a technical innovation audit**. Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association, v. 13, n. 2, p. 105-136, 1996.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. M. Books Editora, 2019.

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

*COSTA, Sara*. **Inovação no serviço público de televisão na era digital: o caso da RTP Notícias**. 2018.

COTTAM, Angela; ENSOR, John; BAND, Christine. **A benchmark study of strategic commitment to innovation**. European Journal of Innovation Management, 2001.

COOPER, Robert G. ; KLEINSCHMIDT, Elko J. Empresas vencedoras no desenvolvimento de produtos: os fatores críticos de sucesso. **Gestão de Tecnologia de Pesquisa**, v. 50, n. 3, pág. 52-66, 2007.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. **Strategic management of small firms in hostile and benign environments**. Strategic management journal, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

DA SILVA, Fabio Gomes; HARTMAN, Adriane; DOS REIS, Dalcio Roberto. **Avaliação do nível de inovação tecnológica nas organizações: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. Revista Produção Online, v. 8, n. 4, 2008.

DAY, George S. **Os recursos das organizações voltadas para o mercado**. Jornal de marketing, v. 58, n. 4, pág. 37-52, 1994.

DE BRUIN, Tonia et al. **Understanding the main phases of developing a maturity assessment model**. In: Australasian Conference on Information Systems (ACIS): Australasian Chapter of the Association for Information Systems, 2005. p. 8-19.

DE OSLO, OCDE Manual. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.

DOZ, Yves; HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Collabora tewithyourcompetitorsandwin**. Harvard business review, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias de Liderança.**

nãoseicomofaz...www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/.  
Acessado em, v. 25, 2008.

FELIPPE, F. **Qual o nível de maturidade de uma organização?**.2013. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/qual-o-nivel-de-maturidade-de-uma-empresa>> Acesso em: 19/10/2020.

FUSFELD, Herbert I. **Pesquisa industrial - onde esteve, para onde está indo.** Gestão de Tecnologia de Pesquisa , v. 38, n. 4, pág. 52-56, 1995.

KHANDWALLA, Pradip N. **O design das organizações.** 1977.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. **Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications.** Journal of marketing, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KRAFT, Kornelius. **Are product and process innovations independent of each other?.** Applied Economics, v. 22, n. 8, p. 1029-1038, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Atlas. São Paulo, 1994.

JAMBEIRO, Othon. **A regulação da TV no Brasil: 75 anos depois, o que temos?.** Estudos de Sociologia, v. 13, n. 24, 2008.

LAURSEN, Keld; SALTER, Ammon. **Pesquisando em todos os níveis: que tipos de firmas usam as universidades como fonte de inovação ?.** Política de pesquisa , v. 33, n. 8, pág. 1201-1215, 2004.

LEAL, L. Q.; GUSMÃO, C. M. G.; MOURA, H. P. **Maturidade em gerenciamento de projetos: uma visão analítica.** Engenharia de Software Magazine, n. 8, 2008.

LIMA, Sheila Maria Sousa Alves. **Avaliação de políticas públicas: criação do Centro de Pesquisa Aplicada em Comunicação Pública da Empresa Brasil de Comunicação-EBC.** 2017.

MA, Yong; LUO, Shougui. **Management Innovation Capabilities Evaluation of Small and Medium-sized High-tech Enterprises in Shanghai.** In: 2012 Fifth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering. IEEE, 2012. p. 641-645.

MÁRCIA, Sueli. **Primeira TV Educativa do país já tem 38 anos.** Observatório da imprensa, 2007. Disponível em:<<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/diretorio-academico/primeira-tv-educativa-do-pais-ja-tem-38-anos/>>. Acesso em: 17/10/2020.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** In: Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2008. p. 116-116.

MARTINS, Ellen C.; TERBLANCHE, Fransie. **Building organisational culture that stimulates creativity and innovation.** Europeanjournalofinnovation management, 2003.

PEREIRA, José; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil.** RAE eletrônica, v. 4, n. 2, p. 0-0, 2005.

PÉREZ, Jose Enrique. **Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación.** 2012.

PONTES, Thiago Bessa; JUNIOR, Valdi Geraldo Teixeira. **Análise do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em uma Agência de Publicidade da Região do Cariri.** Revista Gestão em Análise, v. 5, n. 2, p. 82-99, 2017.

MATA, Rogério Souza da. **Inovação tecnológica em multinacionais brasileiras:** Estudo multicase sobre gestão do portfólio de projetos de novos produtos. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MEYER-KRAHMER, Frieder. **Resultados recentes na medição da produção de inovação.** Política de Pesquisa, v. 13, n. 3, pág. 175-182, 1984.

MELEIRO, A.; MENDONÇA, J. **TV PÚBLICA OU ESTATAL?. Iniciativa Cultural,** 2007. Disponível em: <<http://iniciativacultural.org.br/tv-publica-ou-estatal/>>. Acesso em: 17/12/2020.

MENDEL, Toby. **Serviço público de radiodifusão: um estudo de direito comparado.** 2011.

MONTGOMERY, Cynthia. A., PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Mulgan, G.; Albury, D. **Innovation in the public sector.** London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas.** Revista Eletrônica de Administração, Edição 67, v. 16, n. 3, p. 268-297, set./dez. 2010.

PAULINO, Fernando Oliveira; GUAZINA, Liziane; OLIVEIRA, Madalena. **Serviço público de mídia e comunicação pública: conceito, contextos e experiências.** Comunicação e sociedade, v. 30, p. 55-70, 2016.

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

PODSAKOFF, Philip M. et al. **Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.** The leadership quarterly, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

PORTER, Michael E. **Rumo a uma teoria dinâmica da estratégia.** Revista de gestão estratégica, v. 12, n. S2, pág. 95-117, 1991.

PÚBLICA, Televisão. **Do consumidor ao cidadão.** São Paulo: SSRG, 2002.

RABER, David; WINTER, Robert; WORTMANN, Felix. **Using quantitative analyses to construct a capability maturity model for business intelligence.** In: 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2012. p. 4219-4228.

RAMALHO, Alzimar Rodrigues. **O perfil da TV universitária e uma proposta de programação interativa.** 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RESKE FILHO, Antonio; DE ROCCHI, Carlos Antonio. **Aplicação do Gráfico Radar na avaliação do desempenho das empresas de construção civil**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2008.

ROBERTS, Edward B.; FUSFELD, Alan R. **Informal critical roles in leading innovation**. The Human Side of Managing Technological Innovation, p. 246-260, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª. Atlas, 2005.

ROQUE, E. **GESTÃO DA INOVAÇÃO: TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER!**. 2019. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/gestao-da-inovacao-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em 17/10/2020.

ROSSETTI, Regina. **Categorias de inovação para os estudos em Comunicação**- Categories of innovation for communication studies. Comunicação & Inovação, v. 14, n. 27, p. 63-72, 2013.

ROTHWELL, Roy. **Em direção ao processo de inovação de quinta geração**. Revisão de marketing internacional, 1994.

SANTOS, D. **Mecanismos de controle da TV comercial brasileira**. *Ambitojuridico*. 2015. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-constitucional/mecanismos-de-controle-da-tv-comercial-brasileira/>>. Acesso em: 17/10/2020.

SHALLEY, Christina E.; GILSON, Lucy L. **O que os líderes precisam saber: uma revisão dos fatores sociais e contextuais que podem estimular ou impedir a criatividade**. A liderança trimestral, v. 15, n. 1, pág. 33-53, 2004.

SILVA, Josiane Couto; LEITE, Roana Toledo; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Capacidades de Inovação e Indicadores Não Convencionais**: um estudo exploratório. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 2, n. 2, p. 167-186, 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Inovação e teorias da firma em três paradigmas**. Revista de economia contemporânea, v. 2, n. 1, 1998.

TORRES, Helen Karoline Martins Lucas et al. **Proposta de um modelo de maturidade para gestão da inovação**. Revista Conbrad [ISSN 2525-6815] QualisB5, v. 4, n. 1, p. 113-134, 2019.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida. **Capacidade de inovação: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos**. 2012. Tese de Doutorado.

WANG, Zhongming et al. **A system model for corporate entrepreneurship**. International Journal of Manpower, 2005.

WENDLER, Roy. **A maturidade da pesquisa do modelo de maturidade**: um estudo de mapeamento sistemático. Tecnologia da informação e software, v. 54, n. 12, pág. 1317-1339, 2012.

# APÊNDICE

## APÊNDICE A – Questionário disponibilizado as emissoras

### Tabela1-Questionário disponibilizado as emissoras.

#### Dimensão: Intenção estratégica de inovar

Q1 A gestão introduz técnicas administrativas inovadoras.

Q2 A gestão introduz tecnologias de operação inovadoras.

Q3 A gestão adota uma postura incisiva, a fim de explorar potenciais oportunidades.

#### Dimensão: Liderança transformadora

Q4 A gestão Inspira as pessoas a construírem o futuro da organização.

Q5 A gestão trata as pessoas com respeito, dignidade e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas sem todos os seus aspectos.

Q6 A gestão inspira nos outros orgulho, respeito e competência.

Q7 A gestão é clara a respeito dos seus valores e prática o que prega

Q8 A gestão encoraja e apoia o esforço das pessoas.

Q9 A gestão estimula o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.

Q10 A gestão encoraja o pensar diferente e com base em novos pressupostos.

#### Dimensão: Organicidade da estrutura organizacional

Q11 A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos

Q12 A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.

Q13 A troca de informações entre as várias áreas organizacionais é intensa e fluida.

Q14 A comunicação interna é aberta e transparente.

#### Dimensão: Gestão de pessoas para inovação

Q15 Os critérios de avaliação do desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e o empreendedorismo.

Q16 Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.

Q17 A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e o empreendedorismo.

Q18 As práticas de avaliação de desempenho de pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.

#### Dimensão 05: Conhecimento do cliente e do mercado

Q19 A organização regularmente busca identificar os requisitos e as necessidades dos telespectadores.

Q20 A organização analisa com os telespectadores as suas necessidades.

Q21 A organização identifica a necessidade de seus telespectadores, as quais eles próprios não têm consciência.

Q22 Os requisitos e as necessidades dos telespectadores são analisados para desenvolvimento de novos produtos e serviços pela organização.

#### Dimensão: Gestão estratégica da tecnologia

Q23 A organização busca permanecer na linha de frente em novas tecnologias.

Q24 A organização desenvolve capacitação tecnológica à frente de suas necessidades atuais (pensando em necessidades futuras).

Q25 A organização pensa constantemente sobre a próxima geração de tecnologia.

Q26 As tecnologias emergentes que podem influenciar o negócio agora ou em um futuro distante são estudadas com profundidade pela organização.



Q27	A organização busca identificar quais são as tecnologias que poderão gerar vantagem competitiva.
Q28	A organização busca alcançar ou superar tecnologicamente as organizações concorrentes.
Q29	A organização faz esforço para explorar todo potencial das novas tecnologias aplicadas.
Q30	A organização acompanha de perto as ações dos concorrentes visando identificar mudanças tecnológicas e outras que possam impactar o mercado.
<b>Dimensão: Gestão de projetos</b>	
Q31	Os projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade pela gestão.
Q32	Os projetos de inovação e melhoria são realizados com base em processos preestabelecidos pela gestão.
Q33	O progresso dos projetos de inovação e melhoria é monitorado pela gestão.
Q34	A gestão dedica bastante tempo e recursos para realizar inovações e melhorias.
Q35	Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados pela gestão.
<b>Dimensão: Desempenho em inovação</b>	
Subgrupo: Inovação de processos de Produção	
Q36	Os processos de produção de conteúdo são monitorados para medição de sua eficácia pela gestão.
Q37	A organização mede a rapidez em que são adotadas as últimas inovações tecnológicas nos processos de produção de conteúdo.
Q38	A atualização do grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos de produção de conteúdo são mensurados pela gestão.
<b>Subgrupo: Inovação de produtos e serviços</b>	
Q39	O nível de inovação e criatividade dos novos conteúdos e serviços são monitorados pela organização.
Q40	A Velocidade de desenvolvimento de novos conteúdos e serviços são mensurados pela organização.
Q41	A audiência de novos conteúdos e serviços inéditos são mensurados pela organização.
Fonte: Adaptado de Valladares (2012)	

## APÊNDICE B – Itens do questionário com o resultado da pesquisa.

**Tabela 2-Itens do questionário em níveis com o resultado da pesquisa.**

Nível	Item	Descrição	Emissora		
			A	B	C
5	Q19	A organização regularmente busca identificar os requisitos e as necessidades dos telespectadores.		x	
5	Q2	A gestão introduz tecnologias de operação inovadoras.	x		x
5	Q6	A gestão inspira nos outros orgulho, respeito e competência.		x	
5	Q22	Os requisitos e as necessidades dos telespectadores são analisados para desenvolvimento de novos produtos e serviços pela organização.		x	
5	Q27	A organização busca identificar quais são as tecnologias que poderão gerar vantagem competitiva.			
5	Q21	A organização identifica a necessidade de seus telespectadores, as quais eles próprios não têm consciência.			x
5	Q24	A organização desenvolve capacitação tecnológica à frente de suas necessidades atuais (pensando em necessidades futuras).	x		x
5	Q31	Os projetos de inovação e melhoria são detalhados e acompanhados por meio de cronogramas que definem prazos e responsabilidades para cada atividade pela gestão.			x
4	Q34	A gestão dedica bastante tempo e recursos para realizar inovações e melhorias.			x

4	Q5	A gestão trata as pessoas com respeito, dignidade e apoiam e incentivam o desenvolvimento pleno das pessoas sem todos os seus aspectos.	x	x	
4	Q40	A Velocidade de desenvolvimento de novos conteúdos e serviços são mensurados pela organização.	x		
4	Q11	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos.	x	x	x
4	Q20	A organização analisa com os telespectadores as suas necessidades.		x	
3	Q33	O progresso dos projetos de inovação e melhoria é monitorado pela gestão.			
3	Q25	A organização pensa constantemente sobre a próxima geração de tecnologia.	x	x	
3	Q1	A gestão introduz técnicas administrativas inovadoras.	x		x
3	Q38	A atualização do grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos de produção de conteúdo são mensurados pela gestão.	x		
3	Q32	Os projetos de inovação e melhoria são realizados com base em processos preestabelecidos pela gestão.		x	x
3	Q41	A audiência de novos conteúdos e serviços inéditos são mensurados pela organização.		x	
3	Q37	A organização mede a rapidez em que são adotadas as últimas inovações tecnológicas nos processos de produção de conteúdo.		x	x
2	Q23	A organização busca permanecer na linha de frente em novas tecnologias.		x	x
2	Q9	A gestão estimula o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.	x	x	x
2	Q3	A gestão adota uma postura incisiva, a fim de explorar potenciais oportunidades.			x
2	Q7	A gestão é clara a respeito dos seus valores e pratica o que prega.	x	x	
2	Q8	A gestão encoraja e apoia o esforço das pessoas.	x	x	
2	Q10	A gestão encoraja o pensar diferente e com base em novos pressupostos.	x	x	
2	Q4	Inspira as pessoas a construir o futuro da empresa.		x	x
2	Q29	Faz um esforço para explorar todo potencial das novas tecnologias aplicadas.		x	
2	Q35	Os resultados dos projetos de inovação e melhoria são avaliados.		x	x
2	Q36	Produtividade e competitividade dos processos de produção.	x	x	
2	Q28	Busca alcançar ou superar tecnologicamente as empresas concorrentes.		x	
2	Q39	Nível de inovação e criatividade dos novos produtos e serviços.	x	x	x
1	Q14	A comunicação interna é aberta e transparente.	x	x	
1	Q30	Acompanha de perto as ações dos concorrentes visando identificar mudanças tecnológicas e outras que possam impactar o mercado.		x	
1	Q13	A troca de informações (horizontal) entre as várias áreas organizacionais é intensa e fluida.	x	x	
1	Q26	As tecnologias emergentes que podem influenciar o negócio agora ou em um futuro distante são estudadas com profundidade.		x	x
1	Q12	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.	x	x	x
1	Q15	Os critérios de avaliação do desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e o empreendedorismo.		x	
1	Q17	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e o empreendedorismo.		x	
1	Q18	As práticas de avaliação de desempenho de pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.	x	x	x
1	Q16	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.		x	

Fonte: Elaboração própria baseada em Torres et al (2019).

## APÊNDICE C – Tabela com as respostas da emissora A.

**Tabela 3-Emissora A**

Dimensões/ Níveis	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Liderança transformadora		Q04 <input checked="" type="checkbox"/> Q07 <input checked="" type="checkbox"/> Q08 <input checked="" type="checkbox"/> Q09 <input checked="" type="checkbox"/> Q10		<input checked="" type="checkbox"/> Q05	Q6
Intenção estratégica de inovar		Q3	<input checked="" type="checkbox"/> Q01		<input checked="" type="checkbox"/> Q2
Gestão de pessoas para inovação	Q15 Q16 Q17 <input checked="" type="checkbox"/> Q18		<input checked="" type="checkbox"/> Q25		
Conhecimento do cliente e do mercado				Q20	Q19 Q21 Q22
Gestão estratégica da tecnologia	Q26 Q30	Q23 Q29 Q28			<input checked="" type="checkbox"/> Q24 Q27
Organicidade da estrutura organizacional	<input checked="" type="checkbox"/> Q12 <input checked="" type="checkbox"/> Q13 <input checked="" type="checkbox"/> Q14			<input checked="" type="checkbox"/> Q11	
Gestão de projetos		Q35	Q32 Q33	Q34	Q31
Desempenho em inovação		<input checked="" type="checkbox"/> Q36 <input checked="" type="checkbox"/> Q39	Q37 <input checked="" type="checkbox"/> Q38 Q41	<input checked="" type="checkbox"/> Q40	
<b>Pontuação obtida</b>	<b>4 (44,4%)</b>	<b>6 (50%)</b>	<b>3 (42,8)</b>	<b>3 (60%)</b>	<b>2 (25%)</b>

Fonte: Elaborado da pesquisa.

## APÊNDICE D – Tabela com as respostas da emissora B.

**Tabela 4-Emissora B**

Dimensões/ Níveis	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Liderança transformadora		<input checked="" type="checkbox"/> Q04 <input checked="" type="checkbox"/> Q07 <input checked="" type="checkbox"/> Q08 <input checked="" type="checkbox"/> Q09 <input checked="" type="checkbox"/> Q10		<input checked="" type="checkbox"/> Q05	<input checked="" type="checkbox"/> Q6
Intenção estratégica de inovar		Q3	Q01		Q2
Gestão de pessoas para inovação	<input checked="" type="checkbox"/> Q15 <input checked="" type="checkbox"/> Q16 <input checked="" type="checkbox"/> Q17 <input checked="" type="checkbox"/> Q18		<input checked="" type="checkbox"/> Q25		
Conhecimento do cliente e do mercado				<input checked="" type="checkbox"/> Q20	<input checked="" type="checkbox"/> Q19 <input checked="" type="checkbox"/> Q21 <input checked="" type="checkbox"/> Q22
Gestão estratégica da tecnologia	<input checked="" type="checkbox"/> Q26 <input checked="" type="checkbox"/> Q30	<input checked="" type="checkbox"/> Q23 <input checked="" type="checkbox"/> Q28 <input checked="" type="checkbox"/> Q29			<input checked="" type="checkbox"/> Q24 Q27
Organicidade da estrutura organizacional	<input checked="" type="checkbox"/> Q12 <input checked="" type="checkbox"/> Q13 <input checked="" type="checkbox"/> Q14			<input checked="" type="checkbox"/> Q11	
Gestão de projetos		<input checked="" type="checkbox"/> Q35	<input checked="" type="checkbox"/> Q32 Q33	<input checked="" type="checkbox"/> Q34	<input checked="" type="checkbox"/> Q31
Desempenho em inovação		<input checked="" type="checkbox"/> Q36 <input checked="" type="checkbox"/> Q39	<input checked="" type="checkbox"/> Q37 Q38 <input checked="" type="checkbox"/> Q41	Q40	

<b>Pontuação obtida</b>	<b>9 (100%)</b>	<b>11 (92%)</b>	<b>4 (57%)</b>	<b>4 (80%)</b>	<b>6 (75%)</b>
-------------------------	-----------------	-----------------	----------------	----------------	----------------

Fonte: Elaborado da pesquisa.

## APÊNDICE E – Tabela com as respostas da emissora C.

**Tabela 5-Emissora C**

<b>Dimensões/ Níveis</b>	<b>NÍVEL 1</b>	<b>NÍVEL 2</b>	<b>NÍVEL 3</b>	<b>NÍVEL 4</b>	<b>NÍVEL 5</b>
Liderança transformadora		<input checked="" type="checkbox"/> Q04 Q07 Q08 <input checked="" type="checkbox"/> Q09 Q10		Q05	Q06
Intenção estratégica de inovar		<input checked="" type="checkbox"/> Q03	<input checked="" type="checkbox"/> Q01		<input checked="" type="checkbox"/> Q02
Gestão de pessoas para inovação	Q15 Q16 Q17 <input checked="" type="checkbox"/> Q18		Q25		
Conhecimento do cliente e do mercado				Q20	Q19 Q21 Q22
Gestão estratégica da tecnologia	<input checked="" type="checkbox"/> Q26 Q30	<input checked="" type="checkbox"/> Q23 Q28 Q29			Q24 Q27
Organicidade da estrutura organizacional	<input checked="" type="checkbox"/> Q12 Q13 Q14			<input checked="" type="checkbox"/> Q11	
Gestão de projetos		<input checked="" type="checkbox"/> Q35	<input checked="" type="checkbox"/> Q32 Q33	Q34	Q31
Desempenho em inovação		Q36 <input checked="" type="checkbox"/> Q39	<input checked="" type="checkbox"/> Q37 Q38 Q41	Q40	
<b>Pontuação obtida</b>	<b>3 (33,3%)</b>	<b>5 (50%)</b>	<b>3 (42,8%)</b>	<b>1 (20%)</b>	<b>1 (12,5%)</b>

Fonte: Elaborado da pesquisa.

## ANEXOS

### ANEXO A – Percentual de competência das dimensões entre os níveis.

**Tabela 6-Percentual de competência das dimensões distribuídas entre os níveis.**

<b>Dimensões/ Níveis</b>	<b>NÍVEL 1</b>	<b>NÍVEL 2</b>	<b>NÍVEL 3</b>	<b>NÍVEL 4</b>	<b>NÍVEL 5</b>
Liderança transformadora		55,6%		11,1%	33,3%
Intenção estratégica de inovar		33,3%	33,3%		33,3%
Gestão de pessoas para inovação	80%		20%		
Conhecimento do cliente e do mercado				25%	75%
Gestão estratégica da tecnologia	28,6%	42,8%			28,6%
Organicidade da estrutura organizacional	75%			25%	
Gestão de projetos		20%	40%	20%	20%
Desempenho em inovação		33,3%	50%	1,67%	

Fonte: Adaptado de Torres *et al.* (2019)