



## **A Relação entre a Estrutura Organizacional e a Inovação: Estudo de caso múltiplo em Empresas Metalúrgicas**

### **The relationship between organizational structure and innovation: multiple case study in metallurgical enterprises**

Elaine Grisa, Julio Cesar Ferro de Guimarães, Eliana Andréa Severo, Suelen Correa

#### **RESUMO**

Com o intuito de ampliar a competitividade, as empresas buscam implementar inovações e, para tanto, utilizam a estrutura hierárquica como recurso invocativo. Este artigo tem como objetivo analisar diferentes estruturas organizacionais relacionadas com a inovação, avaliando as evidências obtidas em duas empresas do setor metalúrgico. Para tanto, analisaram-se os métodos utilizados para a inovação dentro das estruturas organizacionais, considerando o funcionamento quanto aos níveis organizacionais, responsabilidades e poder de decisão. Este estudo pode ser considerado uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, com escopo de estudo de caso múltiplo. Esta pesquisa apontou que para ser uma empresa inovadora em novas tecnologias ou melhorias no processo, a estrutura organizacional deve ser elaborada de tal forma que as pessoas alocadas nos diversos níveis hierárquicos saibam exatamente quais são suas responsabilidades, além de permitir a descentralização na tomada de decisões, o que torna rápida a implementação das novas idéias, bem como confere à empresa maior competitividade.

**Palavras-chave:** estrutura organizacional; inovação; tomada de decisões.

**Abstract:** In order to increase competitiveness, companies looking to implement innovations and, therefore, use the hierarchical structure as evocative appeal. This article aims to analyze different organizational structures related to innovation, evaluating the evidence from two companies in the metallurgical sector. To this end, we analyzed the methods used for innovation within the organizational structures, considering the operation as the organizational levels, responsibilities and decision-making. This study can be considered a qualitative research, descriptive, with multiple case study scope. This research found that to be an innovator in new technology or process improvements, organizational structure should be designed in such a way that people allocated to the various hierarchical levels know exactly what their responsibilities are, and allows decentralization in decision-making, which makes rapid implementation of new ideas and gives the company more competitive.

**Keywords:** organizational structure; innovation; decision process.

## **1 INTRODUÇÃO**

Para se manterem competitivas no mercado e atingirem seus objetivos, as empresas estão em constante busca por inovações tecnológicas e melhorias nos processos produtivos, serviços e produtos. Para Schumpeter (1934), com estas medidas adotadas, as empresas melhoram seu desempenho, utilizando melhor os recursos disponíveis e atingem melhores posições no mercado.

A estrutura organizacional determina a distribuição das atividades e responsabilidades pela organização, em seus departamentos e funções dos níveis hierárquicos. Esta estrutura organizacional é demonstrada graficamente em um organograma composto pelas unidades setoriais e suas ligações, relacionadas a subordinações (DAFT, 2008). Somado a isso, Menguc e Auh (2010), ressaltam que a inovação, dentro da empresa, é influenciada pelo modelo de estrutura organizacional adotado.



No âmbito geral, inovação é um processo que começa com uma ideia, dando origem a um produto ou processo. Schumpeter (1988) afirma que o processo de inovação é capaz de modificar processos produtivos, formas de organização do trabalho e produzir novas mercadorias, as quais contribuem para a busca de novos mercados, tornando a empresa mais competitiva. Consoante a isso, Davenport (1994) acrescenta que a inovação de processos produtivos está ligada diretamente ao menor custo de produção e à satisfação do cliente.

Este artigo tem o objetivo de analisar diferentes estruturas organizacionais relacionadas com a inovação, avaliando as evidências obtidas em duas empresas do setor metalúrgico. Para o estudo, utilizaram-se as categorias de análise da estrutura organizacional: i) níveis hierárquicos, responsabilidades; ii) centralização e departamentalizações; iii) inovações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estrutura Organizacional

Para Rocha (1987) a estrutura organizacional é o conjunto de elementos e subdivisões de uma organização, sendo composta basicamente por níveis hierárquicos e departamentos, considerando as funções exercidas e a relação existente entre ambos. Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006) referem-se à estrutura organizacional como o estabelecimento de um padrão de coordenação e distribuição das atividades. Wood Junior (2002), por sua vez, apresenta as características de uma estrutura organizacional favorável: utilização de poucos níveis hierárquicos, normas flexíveis, menor grau de burocracia e descentralização nas decisões. Para melhor entendimento da administração no contexto de estrutura organizacional relacionada à inovação, a seguir são explicados os conceitos de estrutura linear, funcional e matricial, responsabilidades agregadas, organização dos setores e organogramas.

A estrutura linear é representada por uma pirâmide, que começa na alta administração e se subdivide em outros graus de chefia até a base da pirâmide, onde estão os funcionários de cada setor, cada qual respondendo ao seu superior até chegar ao nível mais alto, que tem poder decisório, ou seja, a decisão é centralizada e cada departamento executa as atividades pertinentes. As principais vantagens desta estrutura são: responsabilidade definida e limitada, rapidez na tomada de decisão e fácil implementação. As principais desvantagens são: centralização nas decisões, pouca inovação e mais burocracia (ROCHA, 1987).

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1989) a estrutura funcional agrupa pessoas com a mesma especialidade para determinadas funções, ou seja, os trabalhos são divididos em grupos de atividades, os quais executam as tarefas repetindo-as diariamente e assim formando *experts* para cada área. Também é uma estrutura indicada para empresas que não tenham mudanças em demasia (DAFT, 1999). As principais vantagens desta estrutura são: especialização das pessoas em cada área, possibilita a economia de recursos e melhora o trabalho em equipe. As principais desvantagens são: redução da visão global da empresa, aumento do conflito interfuncional e difícil tomada de decisão (DAFT, 2008; ROCHA, 1987).

A estrutura matricial une a estrutura funcional com a horizontal para conseguir melhores resultados, tanto na especialização das pessoas quanto na execução das atividades com maior eficácia. Dessa forma, cria-se uma estrutura de dupla autoridade, ou seja, as pessoas respondem a dois gestores, requerendo novas habilidades de trabalho em comparação com as outras estruturas (DAFT, 1999; ROCHA, 1987). Para Robbins (2003) esta estrutura é indicada para ambientes instáveis, ou seja, nas organizações com constante mudança ambiental e que trabalham com linhas de produto. Rocha (1987) complementa que este tipo de estrutura relaciona a maior especialização dos envolvidos à eficiência da operação perante as exigências tecnológicas e econômicas; trata-se, além disso, de uma das formas de organização mais modernas, cuja utilização tem sido recomendada em ambientes altamente complexos.



As principais vantagens da estrutura matricial são: maior especialização das pessoas, foco e mais facilidade para atingir os resultados. A principal desvantagem é: dupla chefia para decisões e delegação de atividades (DAFT, 1999).

## 2.2 Níveis Organizacionais

Os níveis organizacionais apresentam funções distintas na busca constante pelo alcance das metas da empresa. Nesta pesquisa, selecionaram-se os níveis organizacionais: institucional, intermediário (tático) e operacional.

Segundo Thompson e Strickland (2000) e Hartmann (2008) o nível institucional, também intitulado de planejamento estratégico, é o mais alto dos níveis, composto por dirigentes e diretores das organizações. Neste nível é avaliada a incerteza do mercado, as novas oportunidades e o ambiente interno, ou seja, a empresa é vista de modo global. Ao terem as informações necessárias, os dirigentes desenvolvem as estratégias para contornar as evidências negativas e aprofundar as positivas. As decisões são tomadas e definidas em um planejamento estratégico, com resultados a longo prazo (STONER; FREEMAN, 1999).

O planejamento estratégico tem algumas características específicas: é projetado a longo prazo; tem decisões baseadas em julgamento e não em dados, pois está sempre voltado para seu ambiente de tarefas; e envolve a empresa em todos os níveis, uma vez que necessita do nível intermediário para desenvolver e detalhar os planos deliberados, bem como o operacional, para executar as tarefas. Além disso, usa de recursos, potencialidades e habilidades para conseguir os objetivos traçados (THOMPSON; STRICKLAND, 2000; HARTMANN, 2008).

Para Thompson e Strickland (2000) e Hartmann (2008) o nível intermediário, é o planejamento tático da organização, e faz a ligação entre os planos estratégicos e operacionais da empresa. Como o próprio nome se refere, está no meio da pirâmide e é composto por gerentes de departamentos, ou seja, é o médio escalão da empresa. As decisões são tomadas em nível médio, com planejamento dimensionado a prazo mediano, abrangendo partes da empresa.

O planejamento operacional, por sua vez, é baseado em diversos planos operacionais, espalhados pelas áreas da organização, podendo ter relação com métodos, estes denominados procedimentos, cuja sua função é estabelecer a sistemática adequada para execução das atividades na empresa (THOMPSON; STRICKLAND, 2000; HARTMANN, 2008).

## 2.3 Responsabilidades na Hierarquia Funcional

A responsabilidade é o dever que o indivíduo tem de desempenhar a atividade que lhe foi designada e provém da relação entre os níveis hierárquicos (gestor e subordinado), em que o superior tem autoridade para exigir o cumprimento das tarefas. A responsabilidade pode ser transferida do superior para seus subordinados, tornando a empresa mais flexível em adaptar-se ao ambiente (ROBBINS, 2003; LERNER, 1991). O número de níveis hierárquicos adotado depende do tamanho da empresa, ou seja, quanto maior a organização, mais níveis hierárquicos haverá (HAMPTON, 1992).

Consoante a isso, Robbins (2003) postula que quanto maior a responsabilidade dos superiores, mais centralizado é o poder de decisão e quando a responsabilidade é dada aos níveis mais baixos, a solução de problemas é mais rápida, o que torna a empresa descentralizada. Para compreensão, a seguir são abordadas as responsabilidades dos níveis hierárquicos quanto a centralização e descentralização do poder decisório nas organizações.



## 2.4 Centralização e Departamentalização

Segundo Rocha (1987), centralização significa que a tomada de decisão é concentrada no indivíduo do topo, ou seja, no nível institucional, formado por diretores, os quais possuem a mais alta autoridade. Os demais indivíduos, gerentes e supervisores tem autoridade menor, pois estão em escalas inferiores, de acordo com o organograma definido pela estrutura linear.

Em uma organização que opta pelo uso da centralização na tomada de decisão, as decisões são tomadas por administradores com visão global da empresa, já que os indivíduos que estão no topo da organização estão melhor preparados que os dos níveis inferiores. Além disso, as decisões têm objetivo global e visam a redução dos custos operacionais. Porém, o nível institucional toma as decisões sem saber da real situação do ambiente, pois tem pouco contato com as pessoas envolvidas nas tarefas e a comunicação entre eles é mais demorada (ROBBINS, 2003). Entretanto, para Rocha (1987), a descentralização na administração faz com que as decisões sejam delegadas aos níveis mais baixos da organização, os quais estejam o mais próximo possível da cena para que a execução das atividades seja apropriada às necessidades dos clientes.

A departamentalização é a forma de dividir e agrupar as funções especializadas nas organizações. Pode ser por funções, produtos ou serviços, localização geográfica, clientes, processos e projetos. Além disso, a departamentalização requer que as responsabilidades e atribuições sejam definidas por função e a quantidade de hierarquias implementadas depende de quão grande é a organização (BREWS; TUCCI, 2004). Ainda, existem limitações em uma organização baseada em funções ou departamentos, faltando coordenação quando há necessidade de interagirem. Portanto, existe uma tendência em tornar o fluxo de atividades lento, propenso a erros e ineficiente, retardando a tomada de decisão em assuntos que demandam estratégia entre duas ou mais funções ou que dependam de gerentes de nível mais alto (DAVENPORT, 1994).

Uma estrutura horizontal, por sua vez, utiliza menos níveis hierárquicos, e a realização dos trabalhos ocorre em uma velocidade maior, já que este modelo promove a interação e a troca de informações entre os indivíduos envolvidos (RUMMLER; BRACHE, 1995). Menguc e Auh (2010), citam que a capacidade e as habilidades das pessoas são aproveitadas para gerar inovações ou melhorias em estruturas mais flexíveis. Neste sentido, Guimarães, Severo e Senna (2015) revelaram que a estrutura e a cultura organizacional são fundamentais no processo inovativo das organizações.

## 2.5 Inovações

A inovação é a geração ou a adoção de novas ideias ligadas ao processo de implementação destas ideias, de forma a produzir ou modificar algo (PALADINO, 2007). Assim, a inovação necessita de criatividade para acontecer, ou seja, incentiva o indivíduo a buscar soluções, elaborando ideias, e formulando hipóteses que conduzam a resultados satisfatórios. Desta forma, a criatividade está associada à solução de problemas que, por sua vez, está associada à inovação (TORRANCE, 1966; BELLÓN, 2003).

Bessant e Tidd (2009) afirmam que fazer algo novo ou alterar e melhorar o que já existe é sinônimo de inovação, o qual é de grande importância para a empresa. Este acontecimento, a inovação, é inevitável para as organizações, pois é a partir deste conceito que continuam competitivas e em crescimento. Então, as atividades inovadoras, sejam em produto, processo ou gestão estão diretamente ligadas a competitividade, desempenho e lucro da empresa.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997) as empresas, com o intuito de buscar inovação em produtos, processos ou serviços, e de se manterem competitivas no mercado, se desenvolvem quanto a capacidade, recursos e competências, em termos organizacionais. As inovações podem ser definidas como de produto e processo, entre outras. Entretanto, as inovações de



produto e processo estão associadas, de modo que quando há inovação de produto, geralmente há necessidade de o processo ser modificado, gerando uma inovação no processo. A partir disso, a empresa verifica as tecnologias existentes, a disponibilidade financeira e o conhecimento agregado a sua estrutura (OCDE, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada em duas empresas de médio porte, aqui denominadas Alfa e Beta, que por questões estratégicas decidiram manter o seu nome em sigilo. As empresas estão situadas no nordeste do estado do Rio Grande do Sul-Brasil.

A empresa Alfa tem seu sistema organizacional definido e implantado em departamentos e a tomada de decisão é descentralizada, também tem planejamento estratégico traçado perante o mercado, assim tendo poucas alterações quanto a níveis estruturais. Entretanto, a empresa Beta está em processo de implantação de um sistema de gestão, visando definir o modelo estratégico e estrutura organizacional que melhor se adequem a organização, pois a tomada de decisão para todos os seus setores ainda é centralizada, seja na área administrativa, nos processos produtivos ou na manutenção. Nesse estudo, veem-se os pontos fracos e fortes da estrutura organizacional relacionada a inovação, identificando os aspectos que podem ser melhorados.

Os pontos avaliados são o grau de responsabilidade e autonomia confiadas a cada uma das pessoas envolvidas nos processos fabris, área administrativa ou manutenção, quanto a gestão e liderança no desenvolvimento de novas ideias, tendo em vista a inovação tecnológica para melhorar o processo produtivo e manter a empresa competitiva.

O estudo de caso múltiplo, seguindo os preceitos de Yin (2001), foi realizado por meio de pesquisa qualitativa descritiva, com coleta de dados realizada por meio de entrevista semiestruturada, aplicada aos gestores da área de desenvolvimento de produto e processo. A análise de dados foi feita através da análise de conteúdo, utilizando as categorias *a priori* que são: Estrutura Organizacional e Inovação (BARDIN, 2004).

### 4. ESTUDOS DE CASO

#### 4.1 Caso da Empresa Alfa

A empresa denominada Alfa, é de grande importância para a economia local e região, devido ao fato de gerar centenas de empregos diretos e indiretos, sendo responsável por 60% da economia do município. Também está ligada diretamente a vários programas sociais, os quais beneficiam a população carente da localidade. Esta empresa, para se manter competitiva e reconhecida nacional e internacionalmente, está constantemente preocupada em atender o cliente da melhor maneira, fazendo com que seus produtos sejam bem aceitos no mercado. Para isso, desenvolveu sua estrutura quanto a níveis organizacionais, responsabilidades, organização dos setores, incluído o organograma para desenvolvimento de novas ideias, justificando as inovações e como são feitas.

Os níveis organizacionais estão divididos em institucional, intermediário e operacional. No institucional, os diretores definem metas e objetivos para a empresa conforme pesquisa de mercado. Com as metas definidas, são envolvidos os gerentes e coordenadores da organização, os quais traçam o planejamento para desenvolver equipamentos e produtos que atendam o mercado. Após definido o planejamento, este é passado ao nível operacional, juntamente com sugestões de novas ideias. O nível operacional, por sua vez, elabora projetos implementando-os de maneira a atender os objetivos definidos pela alta direção.

Cada indivíduo sabe da sua responsabilidade dentro da organização, desde a alta direção até os operadores. Cada qual responde por sua atividade e tarefa designada, tomando decisões pertinentes ao que está sendo executado num determinado momento, que podem variar de alterações de projeto à maneira mais fácil de fazer uma operação específica. Assim,



cada pessoa sabe qual sua função e como responder a ela, tomando as decisões necessárias ao seu trabalho sem interferir nos demais departamentos ou atividades.

A empresa tem seus setores organizados em departamentos, como financeiro, engenharia, recursos humanos, contabilidade, produção, entre outros. O departamento de produção ainda é subdividido em subsetores. Para cada departamento, há gerência e coordenação e os setores produtivos, com supervisores distribuídos em turnos, ou seja, um supervisor por turno e setor. Toda a distribuição de gestores está formalizada em organogramas, estes feitos individualmente para cada departamento ou processo, também são incluídos no organograma geral da empresa. Neste documento constam todos os níveis hierárquicos por departamento e geral, da presidência ao supervisor de produção, bem como quem responde a quem. Vale salientar que cada departamento é formado por técnicos especialistas, como exemplo, a Engenharia Industrial é composta por engenheiros mecânicos e elétricos, responsáveis por desenvolver equipamentos novos e melhorias para o processo produtivo.

Nas inovações, a empresa atua de acordo com pesquisas de mercado, estipulando novos produtos ou melhorias nos bens existentes. Para a confecção destes novos produtos ou melhorias são envolvidos os departamentos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Engenharia Industrial e Produção, os quais verificam os processos envolvidos e o que deve ser alterado no meio fabril para atender a demanda. A Engenharia Industrial, como um departamento desenvolvedor de novos equipamentos e melhorias no processo, está em constante busca por novas tecnologias e novos métodos para execução das atividades, mantendo a empresa no topo e competitiva perante seus concorrentes.

A empresa Alfa implementa inovações no processo por meio de melhorias nas máquinas ou projetos, e instalações de novos equipamentos. As necessidades de melhorias e novos equipamentos são percebidas pelos operadores e supervisores de produção, em decorrência da dificuldade de executar determinadas atividades. Estas necessidades são passadas para os setores responsáveis pela análise de viabilidade; ao serem julgadas viáveis, as adequações e novas instalações são realizadas, permitindo que o processo se torne mais eficiente, além de obter maior produtividade e redução de custos na produção.

Analisando a empresa Alfa, observa-se que sua estrutura organizacional é solidamente estruturada e dinâmica, com todas as funções e cargos organizados em uma estrutura vertical, porém com descentralização de decisões. As decisões são tomadas pelos envolvidos com as tarefas e não pela alta direção; esta, por sua vez, está envolvida com as estratégias de mercado.

#### **4.2 Caso da Empresa Beta**

A empresa Beta é responsável, aproximadamente, por 40% da economia local, devido ao fato de não ter muitos concorrentes, em nível regional, em seu ramo de atuação. Esta empresa se preocupa com a entrega pontual de seu produto ao cliente e com o melhor preço, desta forma se mantém competitiva no nicho de mercado no qual está inserida. Para atender essa demanda, trabalha em turnos ininterruptos e é estruturada organizacionalmente com poucos níveis hierárquicos.

Os níveis organizacionais estão divididos em institucional e operacional. No institucional, a alta direção define metas e objetivos que a empresa deve alcançar conforme o comportamento do mercado. A partir dos objetivos definidos, são envolvidos os gestores de processo da organização, os quais identificam se há necessidade de mais equipamentos, para aumento de produtividade ou se para isso são necessários apenas ajustes nas máquinas existentes.

Quanto à responsabilidade dentro da organização, as pessoas estão cientes das demandas do cargo que ocupam, respondendo por sua atividade e tarefa designadas, porém as



decisões são tomadas, não pela pessoa executante da atividade, mas pelo supervisor imediato, ou até mesmo pela alta direção. Desta forma, a responsabilidade, na íntegra, diz respeito também ao gestor e não somente a pessoa que está realizando a tarefa, demonstrando a centralização das decisões.

A empresa Beta tem seus setores organizados em departamentos, como financeiro, engenharia, recursos humanos, contabilidade, produção, entre outros. O departamento de produção ainda é subdividido em setores. Para cada departamento há um gestor, inclusive para as ramificações do departamento de produção, todos respondendo a um mesmo diretor. Toda a distribuição de gestores está sendo formalizada em um organograma geral, já que os níveis de gestão são poucos. Os departamentos são formados por especialistas naquela determinada área, porém estes não têm autonomia para desenvolver novas ideias ou equipamentos, dependendo da autorização da direção.

Nas inovações e melhorias, a empresa atua de acordo com a necessidade interna de aumento de produtividade, para atender o mercado no prazo estipulado. A constatação da necessidade de aumento de produção e, em consequência, a implantação de inovações e melhorias são, respectivamente, relatadas e solicitadas pelo gestor da área. Para o desenvolvimento das novas ideias e implementação destas, são envolvidos os departamentos de engenharia e manutenção, onde a engenharia busca equipamentos no mercado e a manutenção instala os equipamentos escolhidos. Sendo que nenhuma inovação é posta em prática sem antes passar pela aprovação da direção, tanto técnica como financeiramente. Esta centralização de decisões acarreta demora na implementação de novidades, e faz com que poucas inovações de processo ocorram.

Analisando a empresa Beta, observa-se que sua estrutura organizacional tende a uma estrutura horizontal, porém está em fase de implementação, tendo muitos pontos a serem discutidos e, posteriormente, melhorados. Esses pontos são os níveis de subordinação a quem cada indivíduo deve se reportar, bem como o surgimento de dúvidas relacionadas a organização, pois todas decisões são centralizadas na direção e os envolvidos diretamente com o processo não tem autonomia para atuar nos problemas evidenciados.

#### **4.3 Resultados e Discussões**

Enquanto a empresa Alfa tem todos os níveis organizacionais definidos, os profissionais com suas funções formalizadas e as atividades distribuídas conforme a especialidade individual, a empresa Beta define objetivos no nível institucional e o nível operacional inicia a implementação do projeto, para atingir as metas empresariais. Acarretando que em Alfa, no processo de desenvolvimento de qualquer projeto, todas as etapas são realizadas, passando pelas partes interessadas, da meta até a execução, para atingir o objetivo estipulado no nível institucional e na Beta, como não há planejamento adequado do início ao fim do projeto, alguns trabalhos são realizados equivocadamente, evitando o alcance da meta proposta.

Comparando as organizações abordadas, nota-se que na empresa Alfa as atividades destinadas permanecem sob inteira responsabilidade da pessoa executante; neste caso, o papel dos gestores é somente de acompanhar os resultados. Assim, as pessoas são estimuladas ao aperfeiçoamento e a desempenhar as tarefas da melhor forma. Entretanto, na Beta, todas as decisões são de responsabilidade dos gestores; mesmo que os operadores saibam a melhor opção, consultam o superior imediato, o que gera desestímulo, pois não é atribuída autonomia aos envolvidos com as tarefas.

As duas organizações tem divisões internas, chamadas de departamentos, que estão vinculadas a especialistas, ou seja, pessoas com conhecimento em uma determinada área estão alocadas no mesmo departamento, assim conseguem maior produtividade. Porém, possuem algumas diferenças no que diz respeito aos níveis hierárquicos, de modo que Alfa tem um



número maior de gestores, estes formalizados em um organograma e na Beta com poucos gestores, ainda em fase de formalização. Essa diferença é impactante quanto às decisões, pois torna a Alfa uma empresa estruturada com poder de decisão descentralizada, isto é, cada departamento decide o que deve ser feito, enquanto a Beta depende da aprovação da direção para realizar grande parte das tarefas, fazendo dela uma empresa com poder de decisão centralizada.

Neste estudo observou-se que em ambiente de estrutura descentralizada, os especialistas têm percepção direta do processo, assim podem propor e executar melhorias nos equipamentos, bem como instalar novas máquinas com tecnologia mais avançada que as atuais, o que significa aumento de desempenho no processo. Ao contrário, uma estrutura com poder de decisão centralizada, dificulta a busca pela inovação e quando acontece a implantação da nova ideia, ela é lenta, pois em todo projeto a decisão fica a cargo de uma única pessoa. A partir desta visão, pode-se dizer que a empresa Alfa, por possuir estrutura organizacional descentralizada, tem mais inovações tecnológicas e melhorias nos equipamentos que a Beta, que apresenta inovação bastante restrita, uma vez que possui estrutura organizacional centralizada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo, que abordou duas empresas de mesmo porte, identificaram-se as diferenças na organização administrativa entre elas, perante a inovação tecnológica e as melhorias de processo. Uma estruturada organizada verticalmente, com organograma, departamentos e responsabilidades definidos e a outra com estrutura organizacional horizontalizada, departamentos definidos, porém com responsabilidades e organograma em fase de implementação.

Verificou-se que as novas ideias, tanto para inovação quanto para melhorias, surgem e são implementadas quando o poder de decisão, na organização, é descentralizado, fazendo com que os envolvidos identifiquem e implementem as soluções necessárias para melhorar o processo, acarretando maior produtividade e tornando a empresa mais competitiva no mercado. Com a centralização de poder, o desenvolvimento das atividades relacionadas à inovação e melhoria como um todo são lentas ou tampouco realizadas.

Com base na literatura (ROCHA, 1987; DAVENPORT, 1994; THOMPSON; STRICKLAND, 2000; ROBBINS, 2003; BREWS; TUCCI, 2004; HARTMANN, 2008), esperava-se que a organização com a estrutura horizontalizada e com a tomada de decisão descentralizada fosse mais inovadora, em relação à organização de estrutura verticalizada e centralização nas decisões. Entretanto, neste estudo evidenciou-se que a Alfa, com estrutura organizacional verticalizada e com decisões descentralizadas, apresenta mais inovações no processo, comparando-se à empresa Beta, a qual tem estrutura organizacional horizontalizada com centralização na tomada de decisão. Neste sentido, a capacidade inovadora está diretamente relacionada à descentralização das decisões e não à quantidade de níveis hierárquicos, o que corrobora com os achados das pesquisas de Teece, Pisano e Shuen (1997), Bellón (2003), Paladino (2007) e Bessant e Tidd (2009).

Observa-se que, para ser uma empresa inovadora em novas tecnologias ou melhorias no processo, a estrutura organizacional deve ser elaborada de tal forma que as pessoas alocadas nos diversos níveis hierárquicos saibam, exatamente, quais são suas responsabilidades, assim permitindo as tomadas de decisões descentralizadas, o que torna a implementação rápida das novas ideias e fazendo com que a empresa seja mais competitiva.

Por se tratar de um estudo de caso múltiplo aplicado a duas empresas, este apresenta entre as limitações a impossibilidade de generalização; logo, sob as categorias de análise usadas neste artigo, é recomendável realizar novos estudos em uma quantidade maior de



empresas, em diferentes setores de atividade econômica, comparando-as, para que possa emergir modelos de análise da capacidade inovativa, a partir da estrutura organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C.; MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, 3 ed., Lisboa: Edições 70, 2004.
- BELLÓN, M. F. Evaluación de la creatividad en las organizaciones. **Creatividad y Sociedad**, 2003.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BREWS, P. J.; TUCCI, C. L. Exploring the Structural Effects of Internetworking. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 429-451, 2004.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAFT, R. L. **Organizações teoria e projeto**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GUIMARAES, J. C. F. ; SEVERO, E. A. ; VIEIRA, P. S. . A relação entre inovação e a vantagem competitiva sustentável: trajetória e desafios. **Espacios (Caracas)**, v. 36, p. 1-16, 2015.
- HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1992.
- HARTMANN, L. F. P. **Planejamento estratégico: para a gestão quatro da inovação, uma nova abordagem**. 11. ed. Lajeado, RS: Grafoem, 2008.
- LERNER, W. **Organização, sistemas e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MENGUC, B; AUH, S. Development and Return on Execution of Product Innovation Capabilities: The Role of Organizational Structure. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 5, p. 820-831, 2010.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: FINEP, 2005. 3 ed. Disponível em: < <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html> >. Acesso em: 05 abr. 2015.
- PALADINO, A. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, p. 534-553, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: Uma Abordagem Prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.



- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, juro e ciclo econômico. Coleção Os Economistas. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-33, 1997.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TORRANCE, E.P. **Torrance tests of creative thinking**. Lexington, Mass: Personal Press, 1966.
- TORRANCE, G. Measurement of Health-State Utilities for Economic Appraisal: A Review. **Journal of Health Economics**. v. 5: p.1-30, 1986.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- WOOD JUNIOR, T. **Gestão empresarial**: O Fator Humano. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.