

A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE IDÉIAS PARA INOVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

Autor: **Maria Angela de Souza Fernandes**

Banca examinadora: Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa (presidente e orientador); Prof. Dr. Claudio Pitassi; Prof. Dr. Edson José Dalto (Ibmec/RJ)

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo descrever, em duas empresas, como o tipo de estrutura organizacional influenciou a implementação de idéias internas para inovações. As nove dimensões utilizadas por Mintzberg (2003) foram a referência para o mapeamento das estruturas organizacionais e no que se refere ao processo de implementação de idéias para inovações, foram utilizados os estudos de Smith, Busi, Ball e Meer (2008). A presente pesquisa classifica-se como um estudo comparativo de casos, de natureza qualitativa e finalidade descritiva. (VERGARA, 2005) A influência da estrutura organizacional sobre a implementação de idéias internas foi avaliada a partir da análise de temas, ligados à estrutura organizacional, e cuja ocorrência foi percebida nos relatos de colaboradores que acompanharam o desenvolvimento das duas inovações. Em especial procurou-se verificar se as menções a esses temas sugeriam apoio ou bloqueio ao processo de implementação de idéias. O mapeamento das estruturas organizacionais mostrou que a empresa 2 utiliza “gerentes integradores” para ligar seus diversos setores, exerce preferencialmente “supervisão direta” como forma de coordenar tarefas e coloca “grande ênfase em procedimentos de padronização de processos de trabalho”. Tais características sugerem uma estrutura organizacional mais rígida, apresentando, assim, menor organicidade quando comparada à empresa 1. Esta, por sua vez, utiliza “ajuste mútuo” e “padronização de habilidades profissionais” como formas preferenciais para coordenar tarefas o que indica uma estrutura organizacional mais flexível. Os resultados da pesquisa indicam que as características das estruturas organizacionais, nas duas empresas, não bloquearam a implementação de idéias. Em especial, os resultados da análise temática sugerem que as dimensões que contribuíram positivamente para a implementação de idéias nas duas empresas foram: “estrutura matricial”, “ênfase em especialização horizontal” e “descentralização seletiva”. A elevada ênfase da

empresa 1 em especialização horizontal e a leve ênfase em especialização vertical são fatores apoiadores na implementação da idéia de inovação, enquanto na empresa 2 a especialização horizontal faz-se notar de forma moderada. Quanto à descentralização seletiva, na Empresa 1, o colaborador afirma que uma centralização excessiva bem como a “filtragem” de informações pode desestimular a equipe que perde em autonomia e criatividade. O relato do colaborador da empresa 2 também reforça a argumentação anterior por entender que o poder para a tomada de decisão deve ser compartilhado entre a direção, gerentes especialistas e demais colaboradores responsáveis pelo setor operacional.

Palavras-chave: Inovação; Estrutura Organizacional; Criatividade; Idéias.