

## **INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA INTEGRAÇÃO DE RECURSOS PARA INOVAÇÃO**

**THOMAZ MARTINS DE AQUINO**

INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA (INSPER)

**GABRIELA ORTIGOSSA AZENHA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA INTEGRAÇÃO DE RECURSOS PARA INOVAÇÃO

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações ambidestras possuem a capacidade de buscar simultaneamente inovações incrementais e disruptivas (Tushman & O'Reilly, 1996), desenvolvendo e mantendo estruturas internas distintas para inovação e para a eficiência (Duncan, 1976). Um dos maiores desafios é mobilizar relações intraorganizacionais para obter legitimidade, financiamento e recursos necessários para projetos radicais (O'Connor & DeMartino, 2006; O'Reilly & Tushman, 2013; Govindarajan & Trimble, 2013). Isso exige esforços integrativos para aproveitar o valor potencial de atividades separadas (Sirmon et al., 2007), garantindo que cada componente se alinhe com os objetivos gerais da empresa e que os recursos sejam bem alavancados e coordenados (Lawrence & Lorsch, 1967).

Essa interligação entre estrutura organizacional e inovação tem sido objeto de interesse teórico por parte de pesquisadores ao longo do tempo, porém a natureza específica dessa relação ainda não foi totalmente esclarecida (Keum & See, 2017). A estrutura organizacional desempenha papel fundamental na coordenação e no agrupamento das atividades de negócios (Mintzberg, 1979), sendo destacado na literatura que cada tipo de inovação almejada por uma empresa requer adaptação de sua configuração organizacional (Ettlie et al., 1984). Estudos como Tushman & O'Reilly (1996), Jansen et al. (2008) e Birkinshaw et al. (2016) trouxeram elementos sobre como as equipes seniores e de alta gerência podem impactar a integração em organizações ambidestras. E estudos como Lawrence & Lorsch (1967), Galbraith et al. (2001) e Birkinshaw et al. (2016) observaram diferentes mecanismos para promoção da integração de recursos. Embora estudos se concentrem nos benefícios competitivos da ambidestria, pouca atenção é dada a como alcançá-la, sendo fundamental entender o impacto da diferenciação estrutural na integração (Jansen et al., 2006; 2008).

Visto que para o desenvolvimento sistemático de projetos de inovação radical é necessária uma combinação de recursos financeiros, capital físico e humano de diversas fontes internas e externas (O'Connor & DeMartino, 2006; O'Connor et al., 2008), entende-se que para o sucesso da inovação, é crucial integrar funções organizacionais internas e colaboração externa para obtenção dos recursos necessários (O'Connor et al., 2008). Esse esforço de alocação, combinação e recombinação de recursos ocorre de forma dispersa dentro da empresa e é frequentemente visto como contraditório (O'Reilly & Tushman, 2007; Teece, 2007).

Neste trabalho exploramos a forma pela qual a estrutura organizacional opera para habilitar a integração de recursos em organizações, sua disposição formal nas relações entre indivíduos e grupos, a distribuição de atividades, responsabilidades e autoridade dentro de uma entidade, e como as atividades de negócios são agrupadas e coordenadas objetivando a integração destes recursos. Visando responder a pergunta de pesquisa: "Como a estrutura organizacional influencia a integração de recursos em organizações com intenções ambidestras?"

O objetivo principal é identificar essa estrutura, observando e identificando os processos, atividades e ações para gestão, sua organização e distribuição na organização dentro das diferentes estruturas formadas para lidar com a integração de recursos. Para alcançar tais objetivos realizamos um estudo de casos múltiplos com três corporações que possuem estruturas para integração da inovação e intenção declarada de gerar tanto inovações incrementais quanto radicais. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com gestores e colaboradores em diferentes níveis hierárquicos.

A pesquisa revela que a disposição hierárquica da área de inovação impacta diretamente a integração de recursos, influenciando incentivos e prioridades. A subordinação da inovação a áreas funcionais específicas tende a direcionar recursos para metas dessas áreas, limitando a exploração de novas possibilidades. Atribuição adequada e alinhamento estratégico são essenciais para equilibrar a alocação de recursos e mitigar conflitos, demonstrando que a estrutura organizacional influencia a integração de recursos pela disposição hierárquica e é moderada pela atribuição do grupo decisor sobre os projetos de inovação.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Ambidestria organizacional refere-se à capacidade das organizações de “perseguir simultaneamente inovações incrementais e disruptivas que resultam de hospedar múltiplas estruturas, processos e culturas contraditórias dentro da mesma empresa” (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 24). Em ambientes de baixa incerteza, definida como a falta de previsibilidade sobre os resultados de ações ou eventos (Knight, 1921; O'Connor & DeMartino, 2006), as empresas tendem a focar em atividades de *exploitation* para melhorar a eficiência e o desempenho dos produtos, processos e serviços existentes (March, 1991). A *exploitation*, favorecendo funções tradicionais e inovações incrementais, prioriza pequenas melhorias contínuas para garantir competitividade a curto prazo (Tushman & O'Reilly, 1996). Em contraste, em ambientes de alta incerteza, onde os resultados são mais imprevisíveis, as empresas são desafiadas a adotar práticas de *exploration*, que envolvem aprendizado, experimentação e adaptação rápida (Rice et al., 2008), alocando recursos para atividades que visam criar produtos, serviços e processos inovadores para abrir novos mercados ou redefinir paradigmas existentes (March, 1991).

Diversos autores estudaram como as empresas podem lidar com essa dicotomia entre a gestão da inovação radical e incremental, desenvolvendo três modos ao longo dos últimos anos: de forma estrutural, com separação de mandatos, atividades, processos e responsabilidades para lidar com cada tipo de inovação (O'Reilly & Tushman, 1996); de forma contextual, onde as mesmas áreas e pessoas lidam com os diferentes tipos de inovação a depender do contexto (Gibson & Birkinshaw, 2004); e de forma sequencial, lidando em um período de tempo com a inovação radical e em outro com a incremental (Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012).

Tais estudos convergiram recentemente para o entendimento de que a separação da estrutura é fundamental para lidar com cada tipo de inovação (O'Reilly & Tushman, 2004; Chen, 2017). No entanto, visto que empresas estabelecidas precisam ter a capacidade de mobilizar recursos internos para projetos de inovação radical (O'Connor et al., 2008; O'Reilly & Tushman, 2008), mas alinhar a nível corporativo as ações coletivas dos diversos tipos de inovação (O'Reilly & Tushman, 2004), a ambidestria cria desafios paradoxais para alocação de recursos na firma (Benner & Tushman, 2003). Dessa forma, essas organizações precisam criar mecanismos de integração de recursos entre as duas estruturas para a geração de valor potencial criado em atividades espacialmente separadas (Sirmon et al. 2007).

### 2.1 Integração de Recursos

A integração dentro de organizações é definida como "o processo de alcançar a unidade de esforço entre os vários subsistemas na realização do objetivo da organização" (Lawrence & Lorsch, 1967, p.4). A integração é necessário para: (a) alinhar diferentes funções organizacionais em torno das prioridades e estratégias da empresa; (b) compartilhar aprendizado e conhecimento em toda a empresa; (c) alocar recursos para as funções organizacionais; e (d) resolver conflitos sobre o uso e a alocação desses recursos (Galbraith et al., 2001). Sendo o conceito "recursos" associado a recursos financeiros, de capital físico e

humano de diferentes origens alocados dentro das empresas estabelecidas (departamentos de marketing, pesquisa e desenvolvimento) e fora delas (universidades, fornecedores, clientes) (O'Connor & DeMartino, 2006; O'Connor et al., 2008), a integração assegura que os recursos internos sejam otimizados e coordenados de forma adequada, refletindo-se tanto nos indivíduos quanto nas práticas organizacionais.

Os estudos iniciais sobre diferenciação e integração de recursos dentro de firmas ambidestras estabelecidas (por exemplo, Smith & Tushman, 2005; Jansen et al., 2008) têm apontado as equipes de alta gerência como o ator de integração necessário em operações estabelecidas e unidades exploratórias em andamento, referindo-se à coordenação por hierarquia na estrutura funcional como mecanismo para integrar recursos. Os estudos partem do pressuposto de que a supervisão pelos níveis hierárquicos superiores das firmas estabelecidas são suficientes para assegurar a integração em firmas ambidestras. Jansen et al. (2008) observam que as equipes seniores em empresas ambidestras devem reconhecer e traduzir expectativas diferentes, ambíguas e conflitantes em unidades voltadas para *exploitation* e *exploration* em estratégias viáveis. Assim, resolver tensões por equipes seniores acaba sendo um elemento crucial na capacidade da empresa de criar valor de sinergia entre atividades exploratórias e exploratórias e alcançar ambidestria (Birkinshaw et al., 2016).

Os mecanismos e práticas de integração apontadas pela literatura podem ser identificadas como: (a) Equipe integrada: reunindo formalmente membros de diferentes áreas organizacionais e unidades de negócio, permitindo a troca de diferentes habilidades, recursos e perspectivas (Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith et al., 2001; Mintzberg et al., 2002); (b) Relacionamentos informais: redes de relacionamentos informais que encorajam o compartilhamento espontâneo de conhecimento e recursos entre diferentes funções, áreas e negócios (Galbraith et al., 2001); (c) Papel integrador: gestor, equipes de força-tarefa ou comitês de apoio com missão específica de alinhar requisitos das diferentes funções organizacionais (Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith et al., 2001; Mintzberg et al., 2002; Birkinshaw et al., 2016); e (d) Hierarquia formal da tomada de decisão, o que os autores chamam de modelo clássico de hierarquia corporativa, onde a mais alta hierarquia formal deve tomar decisões (Lawrence & Lorsch, 1967). Tais mecanismos são necessários para alinhar diferentes funções organizacionais em torno das prioridades e estratégias da empresa, compartilhar aprendizado e conhecimento em toda a empresa, alocar recursos para as funções organizacionais, e resolver conflitos sobre o uso e alocação desses recursos (Galbraith et al., 2001).

Quando se considera a forma organizacional como impulsionadora da inovação radical, torna-se evidente que, se isolada, ela dificulta a interação com outras estruturas funcionais que poderiam explorar novas oportunidades de negócios, conhecimento, mercados ou produtos (Hill & Birkinshaw, 2008). Uma das tarefas mais desafiadoras da empresa é manter esforços para mobilizar as relações intraorganizacionais, visando ganhar legitimidade e obter financiamento e recursos necessários para projetos radicais de inovação (O'Connor & DeMartino, 2006; Govindarajan & Trimble, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). Neste estudo, compreendemos a integração como o processo pelo qual as organizações coordenam seus diversos subsistemas para alcançar objetivos empresariais (Lawrence & Lorsch, 1967). Essa integração é essencial para alocar recursos entre diferentes áreas e resolver conflitos relacionados à distribuição desses recursos (Galbraith et al., 2001).

## **2.2 Estrutura Organizacional**

O conceito de estrutura organizacional abrange a disposição formal das relações entre indivíduos e grupos em relação à distribuição de atividades, responsabilidades e autoridade

dentro de uma entidade (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011). Ela determina como as atividades de negócios são agrupadas e coordenadas por meio de unidades de negócios distintas (Mintzberg, 1979). Exercendo influência sobre a execução da estratégia e nas estratégias futuras da empresa (Chandler, 1962; Burgelman, 1983), além de ter um impacto na performance e desempenho das organizações e no número de projetos aprovados (Csaszar, 2012). A estrutura organizacional também impacta na dinâmica interna de poder e decisões (Bidwell, 2012; Pfeffer & Salancik, 1974) e influência na inovação (Eklund 2022; Keum & See, 2017), incentivando a especialização, estabelecendo planos de carreira para especialistas dentro de sua própria área de atuação e permitindo que eles sejam supervisionados por um dos seus (Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg et al., 2002).

Ao abordarmos o impacto da estrutura organizacional na inovação, é fundamental considerar o desafio de equilibrar eficiência e flexibilidade nas empresas (Thompson, 1967). Em ambientes estáveis, as empresas tendem a adotar "sistemas de gestão mecanicistas", caracterizados por hierarquia bem definida, funções específicas e descrições detalhadas de cargos (Burns & Stalker, 1961). Por outro lado, em ambientes turbulentos, é comum encontrar sistemas mais "orgânicos", com menor formalização, maior coordenação lateral e menos dependência de especialização (Burns & Stalker, 1961). Duncan (1976) argumenta que é essencial para as organizações adotar uma abordagem dual: utilizar estruturas orgânicas para fomentar a criação de inovações e estruturas mecanicistas para efetivar sua implementação e execução.

Estudos reforçaram essa observação, demonstrando que diferentes estruturas organizacionais estão associadas a diversas estratégias e contextos (por exemplo, Aldrich, 1999; Tushman & O'Reilly, 2002). Jansen et al. (2008) apontam que a simples presença de atividades de *exploration* e *exploitation* em unidades organizacionais estruturalmente diferenciadas não garante a busca simultânea por inovação radical e incremental, pois a ambidestria cria situações paradoxais, onde o foco de curto prazo na eficiência, controlado pela unidade de *exploitation*, entra em conflito com o foco experimental de longo prazo e as arquiteturas descentralizadas das unidades de *exploration* (Floyd & Lane, 2000). Apesar de existirem estudos que exploram a relação entre estrutura organizacional e inovação (por exemplo, Eklund, 2022; Keum & See, 2017), como se desdobra essa relação para habilitar o uso e alocação de recursos ainda não está completamente esclarecida.

Birkinshaw et al (2016) desenvolvem um modelo conceitual para integração estrutural, baseado na perspectiva da capacidade dinâmica, a fim de compreender como as empresas se adaptam às mudanças descontínuas. Eles defendem que o sensoriamento, o aproveitamento e a reconfiguração de capacidades para explorar novas oportunidades de negócios são os principais aspectos contingenciais para definir como integrar. Esse debate sobre como a estrutura organizacional influencia a integração para inovação tem resultado em conclusões variadas e até contraditórias, destacando a importância de uma compreensão mais profunda de como a estrutura organizacional influencia a integração das diferentes formas de lidar com a inovação.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo procura examinar um fenômeno contemporâneo, sobre o qual os pesquisadores não têm controle e que é essencialmente caracterizado por uma questão do tipo "como". Para abordar essa questão, entendemos ser necessário conduzir uma investigação qualitativa utilizando múltiplos estudos de caso (Eisenhardt, 1989; Yin; 2015). Elaboramos um desenho de pesquisa comparativa entre casos para identificar padrões recorrentes na influência da estrutura sobre a integração. Esse formato está alinhado com o objetivo da pesquisa, permitindo uma compreensão mais aprofundada das realidades empresariais, das estruturas organizacionais

desenvolvidas e de sua relação com a integração entre diferentes tipos de inovação, utilizando os construtos de referência da Tabela 1.

**Tabela 1.** Framework Teórico Pré-estruturado

Origem	Constructo	Referência
Integração de recursos	Alocar recursos para as funções organizacionais	Galbraith et al., 2001 Lawrence & Lorsch, 1967
	Resolver conflitos sobre o uso e a alocação desses recursos.	
Estrutura Organizacional	Disposição: disposição das relações formais entre indivíduos e grupos.	Galbraith, 1987 Greenberg, 2011
	Atribuições: alocação de atividades, responsabilidades e autoridade.	Mintzberg, 1979

Realizamos entrevistas pessoalmente ou virtualmente durante um período de 45 a 60 minutos para cada entrevista. Todas foram gravadas e transcritas usando o software online FireFlies. Complementamos as entrevistas com relatórios para investidores e notícias em mídias e jornais. Características específicas dos casos estão disponíveis na Tabela 2.

**Tabela 2.** Casos

Empresa	Descrição	Tamanho	Entrevistados
Elétrica	Holding de capital aberto no setor de geração de energia.	Receita de R\$ 3,1 bilhões e 728 funcionários (2023).	(1) Coordenador de Inovação; (2) Superintendente de transmissão de energia
Beleza	Grupo de empresas no setor de beleza e produtos cosméticos.	Receita de R\$ 47 bilhões e 7 mil funcionários (2022).	(1) Gerente de New Ventures
Energia	Empresa de produção de etanol e distribuição de combustíveis.	Receita de R\$ 246 bilhões e 46 mil colaboradores (2023).	(1) Community Manager do Hub de Inovação; (2) Especialista em Processos Industriais de Inovação

A estrutura da "Elétrica" para promover a inovação é composta por um comitê estratégico de inovação, que inclui diretores e representantes técnicos de diversas áreas de negócio. Antes da existência do comitê, a inovação na empresa era conduzida sob uma perspectiva regulatória, seguindo os protocolos exigidos pelo órgão regulador do setor. Com o comitê a abordagem mudou para uma estratégia alinhada com os objetivos empresariais e as prioridades do mercado. Um dos sócios desempenha um papel crucial na decisão final sobre os projetos, refletindo a influência da estrutura organizacional na integração das inovações. Mas a empresa enfrenta desafios culturais que impactam a liberdade de iniciativa dos colaboradores.

Apesar de existir um fórum para deliberação e um gestor de inovação, não há uma equipe dedicada nem orçamento específico para isso. A gestão da inovação responde ao departamento financeiro e a empresa mantém um foco estratégico na redução de custos para ampliar margens. Os projetos de P&D contam com recursos, e o escopo das atividades é de responsabilidade do gestor de inovação. As demais inovações ocorrem de forma descentralizada em cada área, com o gestor de P&D, que também é responsável pela inovação, fornecendo suporte metodológico para que cada área utilize seus próprios recursos na realização de inovações.

A estrutura de inovação da “Beleza” possui uma vice-presidência exclusiva para inovação, diretamente subordinada à presidência da empresa. Esta estrutura inclui áreas dedicadas com mandatos distintos para trabalhar em inovação marginal, inovação de produto e inovação disruptiva. A empresa dispõe de recursos financeiros específicos para apoiar tanto a inovação radical quanto a inovação de produto.

A decisão sobre a alocação de recursos para cada uma das áreas da “Beleza” é tomada anualmente, ao final de cada exercício, com base nas entregas do ano anterior e nas projeções para o ano seguinte. O planejamento orçamentário é conduzido utilizando OKRs (Objectives and Key Results) e revisado anualmente. A aprovação de recursos adicionais é submetida a várias instâncias, incluindo o FP&A (Planejamento Financeiro e Análise) e o CFO (Chief Financial Officer). A decisão final é fundamentada na avaliação das necessidades de todas as áreas, assegurando uma distribuição eficiente e estratégica dos recursos da empresa. A inovação marginal é suportada por recursos humanos dedicados e financiamento para projetos de inovação em diversas áreas da organização. As responsabilidades de cada área são claramente definidas, garantindo que não haja sobreposição de funções; assim, os colaboradores envolvidos na inovação marginal não se ocupam da inovação radical, e vice-versa.

Dentro da “Energia”, um Hub de Inovação desempenha um papel no desenvolvimento de projetos de inovação. Este Hub é alocado sob a diretoria de Tecnologia de Negócios e utiliza recursos físicos e humanos de outras áreas para explorar oportunidades de inovação. Apesar de não possuir recursos financeiros dedicados exclusivamente para inovação, o Hub atua como facilitador, orientando e apoiando as áreas na alocação de seus próprios orçamentos para projetos inovadores. Esta abordagem promove uma cultura de inovação descentralizada, onde cada área decide a aderência e o investimento em novas oportunidades, sob a supervisão estratégica da diretoria de Tecnologia de Negócios.

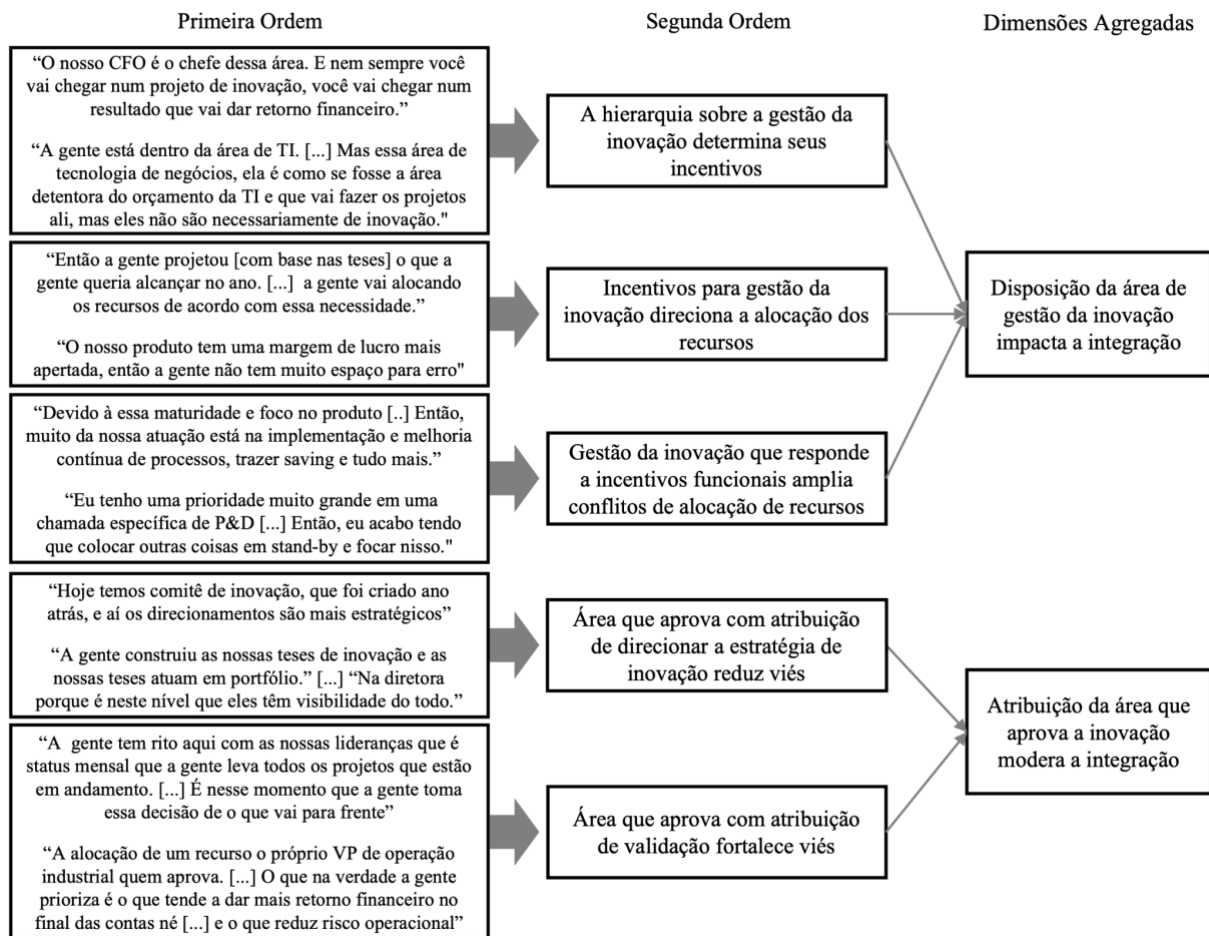
A alocação de recursos na “Energia” segue uma abordagem estratégica baseada nas necessidades e prioridades de cada área. Cada setor da empresa determina seu orçamento disponível para projetos de inovação, levando em consideração os desafios estratégicos e as oportunidades emergentes alinhadas com a Agenda 2030 da empresa.

### *Técnica de Análise*

Os dados brutos, incluindo transcrições de entrevistas e documentos, foram analisados seguindo as três fases de Bardin (2011): preparação dos materiais, inferência e interpretação. Inicialmente, as transcrições foram examinadas para identificar índices e suas frequências usando uma abordagem temática, fragmentando o texto em unidades para identificar núcleos de significado e depois agrupando-os em categorias. Em seguida, categorizamos os elementos da estrutura organizacional nos três casos de acordo com a literatura sobre estrutura organizacional e integração, utilizando o software Atlas TI. Isso nos permitiu aprofundar as percepções sobre os padrões observados em cada caso (Yin, 2015).

Finalmente, realizamos uma análise comparativa entre os casos, identificando semelhanças e diferenças por meio de comparações em pares. Essa abordagem, recomendada por Eisenhardt (1989), nos ajudou a evitar uma visão simplista e alcançar uma compreensão mais abrangente do fenômeno, permitindo identificar similaridades entre os casos e fornecer insights para generalizações teóricas, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2.** Dados emergentes sobre estrutura organizacional para lidar com a integração



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Disposição da área de gestão da inovação impacta a integração

A disposição hierárquica da área de inovação dentro da empresa, ou seja, a quem essa área reporta, influencia diretamente a maneira como os recursos para inovação são integrados. Essa estrutura hierárquica afeta as metas e incentivos, direcionando a área de gestão da inovação a alocar recursos conforme tais objetivos, o que pode ampliar ou mitigar os conflitos de alocação.

#### *A hierarquia sobre a gestão da inovação determina seus incentivos*

A gestão da inovação pode ser centralizada em uma área administrativa ou distribuída por toda a empresa. Este estudo revela que a posição hierárquica da pessoa ou área responsável pela inovação é crucial, influenciando diretamente os incentivos e direcionando as atividades de inovação. Por exemplo, na empresa Elétrica, a área de gestão da inovação foi alocada junto ao P&D em uma área regulatória, o que fez com que a inovação fosse vista mais como uma obrigação regulatória do que uma oportunidade de criar valor, focando em atender normas em vez de explorar novas possibilidades e desenvolver soluções inovadoras:

“Então, a área que toca projetos de P&D e inovação ficava, até dois anos atrás, embaixo de uma área regulatória. A área regulatória é a área que cuida de atender às normas do setor [...] isso já fala muito do como as empresas enxergam. Elas enxergam apenas como compromisso, porque é a regra que você tem que fazer, mas não estão preocupadas realmente com a inovação.” (Superintendente de transmissão de energia da Elétrica)



Quando a área de inovação foi transferida para a diretoria financeira, os incentivos mudaram. A inovação passou a ser vista sob a ótica dos resultados financeiros:

"Essa área ficou agora embaixo da nossa diretoria financeira. O nosso CFO é o chefe dessa área. Tem outros problemas, porque aí você está preocupado. Quando você compromete a inovação a ter resultado obrigatoriamente, resultado financeiro e tudo isso, você acaba matando muita coisa. E nem sempre você vai chegar num projeto de inovação, você vai chegar num resultado que vai dar retorno financeiro." (Superintendente de transmissão de energia da Elétrica)

Esse não é um caso isolado. Na empresa Energia, a área de inovação está alocada na Vice-Presidência de Serviços e Tecnologia, especificamente na área de TI. Embora a proximidade com a estratégia empresarial seja um ponto positivo, a ênfase ainda recai sobre projetos de TI, que nem sempre são voltados para inovação:

"Como o projeto foi encabeçado muito pelo nosso VP, a gente acaba ficando um pouco mais próximo da estratégia [...] Mas essa área de tecnologia de negócios, ela é como se fosse a área detentora do orçamento da TI e que vai fazer os projetos, mas eles não são necessariamente de inovação." (Community Manager do Hub de Inovação da Energia)

Dessa forma, uma estrutura orientada pela estratégia da empresa, parece criar incentivos mais alinhados e equilibrados. O caso Beleza por exemplo, criou uma vice-presidência específica para novos negócios e inovação aberta, colocando a inovação no centro da estratégia empresarial. Nesta configuração, a inovação é incentivada a explorar novas oportunidades de negócio e a colaborar externamente, promovendo um ambiente propício à criação de valor:

"A gente cria uma vice-presidência específica para novos negócios e inovação aberta. [...] Dentro dessa estrutura de vice-presidência, a gente tem as nossas novas unidades de negócio, que hoje a gente tem a unidade de negócio de Pagamento, a gente tem as unidades de negócios nascentes também, então, os M&As que a gente compra, essas BUs ficam sobre a liderança dele, ou novas unidades de negócio que a gente desenvolve aqui dentro, via Venture Building, também ficam sobre a liderança dele, e a gente tem uma diretoria de novos negócios e inovação aberta, que a gente basicamente opera com quase todos os veículos de inovação aberta." (Gerente de New Ventures da Beleza)

### *Incentivos para gestão da inovação direcionam a alocação dos recursos*

Os incentivos recebidos pela área responsável pela inovação direcionam seu foco e objetivos, influenciando a alocação de recursos. Na empresa Beleza, a gestão da inovação baseia-se em teses estratégicas de longo prazo, com metas anuais definidas e revisadas, que são traduzidas para o orçamento. Isso permite uma alocação de recursos alinhada com as teses corporativas, promovendo uma abordagem estruturada e direcionada:

"Então a gente projetou [com base nas teses] o que a gente queria alcançar no ano. No começo desse ano a gente revisitou o que a gente entregou no ano anterior, projetamos o ano de 2024, e aí a gente traduz isso para o orçamento e coloca isso em bimestre [...] Esse é um pouco da forma como a gente organiza e aí naturalmente a gente vai alocando os recursos de acordo com essa necessidade." (Gerente de New Ventures da Beleza)

Por outro lado, incentivos de áreas funcionais específicas podem limitar a alocação de recursos. Na Elétrica, a gestão centralizada de P&D e inovação, primeiro voltada para regulamentação e agora ao financeiro, demonstra a dificuldade de expandir a inovação, mesmo com o desejo de indivíduos promoverem inovações disruptivas:

"Para outras áreas eu acabo sendo facilitador, ponto de apoio, mas os projetos são deles [...]. A minha área mesmo que eu sou mais ativo é o P&D. Que aí eu sou o dono desses processos, né. Embora a gente tenha essas diretrizes, mas aí meu *budget* tá sob a minha gestão, enfim, é algo que tá mais próximo de mim ainda, né." (Coordenador de Inovação da Elétrica)

"Fora isso, a gente não tem mais ninguém [...] E aí acaba que, obviamente, isso fica muito centralizado na gente" (Coordenador de Inovação da Elétrica)

Além disso, incentivos focados em lucro restringem a capacidade de errar e, conseqüentemente, de inovar. No caso da Energia, a necessidade de eficiência nos processos existentes limita a exploração de inovações disruptivas:

"O nosso produto tem uma margem de lucro mais apertada, então a gente não tem muito espaço para erro [...]" (Community Manager do Hub de Inovação da Energia)

"A gente responde para uma diretoria de inovação, que fica embaixo de uma vice-presidência de operação industrial e agrícola. [...] A gente acaba focando os recursos em inovação mais marginal por que no geral a gente pega coisas existentes e tenta achar soluções para que esses processos existentes " (Especialista em Processos Industriais de Inovação da Energia)

### *Gestão da inovação que responde a incentivos funcionais amplia conflitos de alocação de recursos*

A gestão da inovação, quando direcionada por incentivos e metas de áreas funcionais, e não pela estratégia da empresa, pode levar a conflitos significativos na alocação de recursos. Isso ocorre porque as prioridades dessas áreas nem sempre estão alinhadas com a estratégia de inovação da organização, gerando uma competição interna por recursos limitados. Por exemplo, no caso da Elétrica, o Coordenador de Inovação relata que precisa priorizar uma chamada específica de P&D, deixando outras iniciativas em espera:

"Eu tenho uma prioridade muito grande em uma chamada específica de P&D, que vai fechar em julho. Então, eu acabo tendo que colocar outras coisas em stand-by e focar nisso." (Coordenador de Inovação da Elétrica)

Esse foco em objetivos específicos de áreas funcionais pode limitar a capacidade de explorar outras oportunidades de inovação. No caso da Energia, a maturidade e o foco no produto restringem a atuação ao horizonte 1 de inovação (H1) que é mais marginal, com pouca exploração de H2 e nenhuma de H3, que são estágios mais avançados e disruptivos de inovação:

"Devido à essa maturidade e foco no produto [...] a gente atua muito ali no H1 e consegue explorar pouco o H2. O H3 a gente não conseguiu ainda chegar, é uma ambição da gente como área de inovação, mas não é lugar que a gente conseguiu dedicar ainda. Então, muito da nossa atuação está na implementação e melhoria contínua de processos, trazer saving e tudo mais." (Community Manager do Hub de Inovação da Energia)

A alocação de recursos financeiros, determinada pelo orçamento das áreas funcionais que trazem desafios de inovação, também acaba sendo um fator de conflito. Isso significa que o montante investido em projetos de inovação depende diretamente das áreas funcionais, o que pode resultar em uma alocação desigual e limitada:

"E aí o recurso, quanto de dinheiro vai ser investido, vai depender muito do orçamento da área que trouxe o desafio. Então, se eu tenho 100 mil ou 1 milhão para poder investir nisso aqui, é a área quem vai me dizer [...]. Todos os projetos, independente deles serem pequeno, médio ou alto impacto, a área que vai fazer o pagamento desse projeto. Então, todo recurso financeiro é alocado pela área." (Community Manager do Hub de Inovação da Energia)

Portanto, observa-se que quando a gestão da inovação responde a incentivos funcionais, em vez de uma estratégia integrada da empresa, há um aumento nos conflitos de alocação de recursos. Isso dificulta a implementação de uma visão mais holística e de longo prazo para a inovação, limitando o potencial de desenvolvimento de soluções realmente inovadoras e de criação de valor sustentável para a organização.

#### **4.2 Atribuição da área que aprova a inovação modera a integração**

A área ou grupo de pessoas responsável por deliberar e aprovar a inovação pode assumir o papel de definir e direcionar a estratégia de inovação, ou simplesmente avaliar e aprovar os projetos de inovação apresentados.

##### *Área que aprova com atribuição de direcionar a estratégia de inovação reduz viés*

A atribuição de direcionar a inovação pela estratégia, especialmente quando a área responsável pela aprovação dos projetos tem essa função, alinha os interesses de todas as partes envolvidas na gestão da inovação. Isso contribui para a redução de vieses que poderiam surgir quando os projetos são avaliados apenas com base em objetivos específicos ou interesses funcionais. Na Elétrica, a criação de um comitê de inovação trouxe um direcionamento mais estratégico para os projetos, garantindo que as iniciativas estivessem alinhadas com a visão geral da empresa:

"Hoje temos comitê de inovação, que foi criado ano atrás, e aí os direcionamentos são mais estratégicos" (Superintendente de transmissão de energia da Elétrica)

A Beleza adotou uma abordagem baseada em teses de inovação que operam em portfólio, contemplando desde projetos voltados para resolver desafios internos (H1) até iniciativas mais disruptivas que visam explorar novas oportunidades (H2 e H3). Essa governança é realizada pela diretoria, que garante que as teses sejam faseadas e integradas em toda a empresa:

"A gente construiu as nossas teses de inovação e as nossas teses atuam em portfólio. Então a gente tem teses que são mais voltadas para o H1, mais conectadas com as áreas internas e como é que a gente ajuda elas a resolver os desafios complexos que elas têm através da inovação. E teses que são mais disruptivas, que é onde a gente vai explorar oportunidades e desenhar o futuro da Beleza, que aí são teses mais conectadas com H2 e H3. [...] a governança dessas teses fica sobre a nossa diretoria, mas essas teses são para a Beleza toda. Então, a gente vai faseando essa tese dentro da empresa" (Gerente de New Ventures da Beleza)

A visibilidade do todo por parte da diretoria permite uma comparação equitativa dos recursos solicitados, assegurando que a alocação seja feita de acordo com a estratégia geral da empresa:

"Na diretoria porque é neste nível que eles têm visibilidade do todo. Vamos supor que tem 10 milhões de reais que a gente está solicitando a mais do que o recurso, só que só tenham 10 milhões para toda a Beleza. Aí o que eles fazem é: todo mundo vai pedir os recursos, a gente tem até uma data pra poder apresentar a proposta do porquê que a gente precisa de mais dinheiro, eles vão receber o de todo mundo, eles vão sentar e vão fazer essa comparação [olhando para as teses]". (Gerente de New Ventures da Beleza)

No caso da Energia, a estratégia de longo prazo serve como um guia para a definição de metas anuais, garantindo que cada desafio seja abordado com foco nas prioridades estratégicas da empresa:

"Essa estratégia 2030 é o nosso guia. E, anualmente, a gente tem o cascadeamento de metas. [...] Então, ano a ano, eles elegem, na cúpula, pouco mais fechadinha ali, qual que vai ser o próximo desafio da 2030 que a gente vai trabalhar com mais afinco?" (Community Manager do Hub de Inovação da Energia)

#### *Área que aprova com atribuição de validação fortalece viés*

Quando a área ou grupo encarregado de deliberar e aprovar inovações não possui a responsabilidade prévia de definir e orientar a estratégia de inovação, limitando-se apenas a decidir sobre a aprovação dos projetos apresentados, isso pode intensificar vieses no processo de inovação organizacional. As decisões e os incentivos que levaram esses projetos ao comitê de aprovação podem já estar influenciados por incentivos de áreas funcionais ou motivações individuais que não estão alinhadas com os objetivos da empresa. Na Elétrica a criação do comitê de aprovação buscou facilitar o alinhamento estratégico com a diretoria, visando assegurar que os projetos aprovados estejam alinhados com as expectativas corporativas:

"[...] junto com o nosso comitê, e aí a gente chegando num escopo bem alinhado entre o que a diretoria tem como expectativa [...] em termos de aprovação, acaba seguindo esse caminho de aprovação com o comitê para daí a aprovação de fluxo de contratação." (Coordenador de Inovação da Elétrica)

Entretanto, a necessidade de aprovação hierárquica prévia ao comitê pode criar obstáculos à autonomia e à agilidade na implementação de projetos:

"Na época do orçamento está tudo uma beleza, na época de contratar, 'não, não quero mais isso aqui'. E não existe uma alçada de tomada de decisão de contratação. Por exemplo, eu infelizmente preciso reportar tudo para a minha liderança aprovar" (Coordenador de Inovação da Elétrica)

Da mesma forma, na Energia os projetos de inovação acabam priorizando melhorias marginais e desenvolvimento de produtos, assim, o processo de aprovação de projetos de inovação acaba se concentrando em priorizar dentro dessas melhorias, com decisões finais sendo tomadas pela diretoria em relação à alocação de recursos já limitados:

"[...] com as nossas lideranças que é o status mensal que a gente leva os projetos em andamento. [...] Nesse momento que a gente toma essa decisão de o que vai para frente,

o que não vai, o que a gente deixa stand-by e também mede a nossa capacidade de receber ou não mais projetos." (Community Manager do Hub de Inovação da Energia)

Assim, mesmo com uma validação e aprovação a nível de diretoria o que chega até esse comitê são potencialmente projetos com menor capacidade de disrupção:

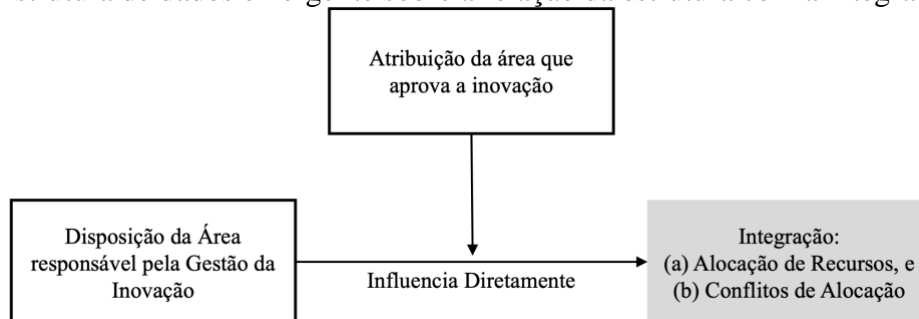
"Quando precisamos aprovar a alocação de um recurso o próprio VP de operação quem aprova. Pois o recurso está alocado com ele. [...] O que na verdade a gente prioriza é o que tende a dar mais retorno financeiro no final das contas né, então a inovação é sempre balizada por um business case que a gente avalia o quanto aquilo pode dar de retorno. E o risco acaba entrando também, que as vezes não vai dar retorno financeiro direto mas reduz o risco operacional, então esses dois fatores que acabam balizando a inovação." (Especialista em Processos Industriais de Inovação da Energia)

Em conclusão, enquanto a centralização da aprovação pode oferecer alinhamento estratégico e controle rigoroso sobre o fluxo de inovação, também pode introduzir vieses que limitam a diversidade de perspectivas e a capacidade de resposta ágil a oportunidades emergentes. Ou seja, a maneira como o grupo responsável pela aprovação dos projetos de inovação exerce essa função acaba atuando como um moderador na forma como a área responsável pela gestão dos projetos de inovação realiza a integração dos recursos.

## 5 DISCUSSÃO

A literatura indica que a estrutura organizacional impacta a performance e o desempenho das organizações, além de influenciar o número de projetos aprovados (Csaszar, 2012). No entanto, não detalha como os elementos constituintes dessa estrutura afetam os projetos inovadores. Neste estudo, identificamos que a disposição da gestão da inovação na arquitetura da empresa exerce uma influência direta na integração de recursos para a inovação, corroborando a literatura sobre a influência da dinâmica interna de poder e decisões sobre a inovação (Bidwell, 2012; Pfeffer & Salancik, 1974). Além disso, constatamos que a atribuição da área ou comitê responsável pela aprovação das iniciativas de inovação desempenha um papel moderador nesse efeito de influência, afetando a forma como a inovação ocorre dentro da empresa (Eklund, 2022; Keum & See, 2017), conforme ilustrado na Figura 3.

**Figure 3.** Estrutura de dados emergente sobre a relação da estrutura com a integração



### *Influência da disposição*

O estudo revela que a disposição hierárquica da área de inovação impacta diretamente a integração de recursos destinados à inovação. Por exemplo, na empresa Elétrica, quando a área de inovação estava sob a área regulatória, a inovação era vista mais como uma obrigação regulatória do que uma oportunidade de criar valor, limitando a exploração de novas possibilidades. Este achado reflete a importância da posição hierárquica na determinação dos

incentivos e prioridades que direcionam a alocação de recursos, conforme descrito por Lawrence e Lorsch (1967).

O modelo destaca uma relação de influência direta entre a disposição da estrutura organizacional e a integração de recursos para a inovação, separando o conceito de disposição do conceito de atribuição. Mostrando que ambos são fundamentais para alinhar diferentes funções organizacionais, compartilhar conhecimentos, alocar recursos e resolver conflitos (Galbraith et al., 2001), porém operam de forma diferente sobre a integração de recursos.

Quando a disposição da área, equipe ou pessoa responsável por um projeto de inovação está subordinada a uma hierarquia funcional, respondendo a atividades específicas da empresa como finanças, operações ou TI, a alocação de recursos para inovação tende a apoiar as metas e incentivos dessa área. Por serem atividades de suporte, com certa previsibilidade em seus processos internos, esse achado está alinhado com as conclusões de March (1991), que indicam que unidades que percebem baixa incerteza tendem a se concentrar em atividades de *exploitation* para aprimorar o desempenho de seus produtos, processos e serviços já existentes.

Na Elétrica, a priorização de chamadas específicas de P&D em detrimento de outras iniciativas evidencia como os incentivos funcionais podem gerar conflitos. Na Energia, a maturidade do produto e a necessidade de eficiência limitaram a exploração de inovações disruptivas, restringindo a atuação aos horizontes mais marginais de inovação. Esses exemplos refletem a observação de Floyd e Lane (2000) de que a ambidestria organizacional cria situações paradoxais, onde o foco na eficiência de curto prazo entra em conflito com a exploração de longo prazo. O que mostramos neste estudo é que esse paradoxo da organização é gerado por conta do diferente alinhamento de interesses de quem atua com a inovação e precisa responder a uma área funcional que é cobrada por resultados de curto prazo ou voltados para melhorias contínuas.

Além disso, a literatura sugere que indivíduos ou equipes integradoras desempenham papéis cruciais na coordenação do trabalho e recursos entre unidades (Mintzberg et al., 2002). O estudo confirma que a gestão da inovação, quando subordinada a diferentes áreas funcionais, resulta em variados incentivos que podem ampliar ou mitigar conflitos de alocação. A transferência da área de inovação da regulatória para a diretoria financeira na Elétrica ilustra como os diferentes incentivos mudam a forma com que a gestão da inovação aloca recursos na empresa.

Já na Beleza, a criação de uma vice-presidência específica para novos negócios e inovação aberta promoveu um ambiente propício à criação de valor, demonstrando a eficácia de uma alocação da gestão da inovação sob a responsabilidade de uma estrutura orientada pela estratégia empresarial em alinhar incentivos e recursos para inovação. Dessa forma, o modelo desse estudo aponta que essa disposição adequada pode equilibrar a alocação de recursos e reduzir problemas de conflito de alocação.

#### *Atribuição como mecanismo moderador*

A literatura sugere que a estrutura de governança que direciona a inovação pela estratégia da empresa pode reduzir vieses e promover uma alocação equilibrada de recursos (Birkinshaw et al., 2016). Dessa forma, identificamos que a Atribuição da área responsável por direcionar a estratégia de inovação atua como fator moderador dos incentivos da área de gestão da inovação.

A pesquisa confirma que os incentivos gerados pela hierarquia de aprovação e coordenação dos projetos de inovação podem direcionar a alocação de recursos, em linha com a literatura que indica que a integração eficaz de recursos depende de mecanismos formais e informais de coordenação, como equipes integradas, redes de relacionamentos informais e hierarquias de tomada de decisão (Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith et al., 2001).

No caso da Beleza, a criação de uma vice-presidência específica para novos negócios e inovação aberta permitiu uma alocação de recursos mais alinhada com as teses estratégicas de

longo prazo, promovendo uma abordagem estruturada e direcionada para a inovação. Por outro lado, na Elétrica e na Energia, apesar de comitês terem sido criados para desenvolvimento de estratégias norteadoras da inovação, sua atribuição estava muito mais focada em deliberar sobre os projetos de inovação. Dessa forma, ao contrário do que a literatura afirma (como Smith & Tushman, 2005; Jansen et al., 2008), de que a supervisão pelos níveis hierárquicos superiores das firmas estabelecidas é suficiente para assegurar a integração em firmas ambidestras, este estudo observa que, para que a integração de recursos ocorra de forma adequada, é necessário não apenas a supervisão, mas também o direcionamento e o alinhamento estratégico. Ainda assim, esses fatores atuarão como moderador, podendo não ser o suficiente para mitigar os problemas de incentivos caso a disposição da inovação esteja sendo demasiadamente influenciada por metas e objetivos funcionais.

## **6 CONCLUSÕES**

Esse estudo aponta que a estrutura organizacional influencia a integração através de dois elementos distintos: de forma direta pela disposição da gestão da inovação dentro da empresa; sendo moderada pela atribuição do grupo decisor sobre os projetos de inovação. Ou seja, se a pessoa ou grupo responsável por aprovar os projetos de inovação não tiver mandato para direcionar previamente a estratégia de inovação, a área ou pessoa encarregada de gerir e implementar a inovação alocará recursos de acordo com seus próprios interesses e os da área à qual pertence. Isso inevitavelmente aumentará a possibilidade de conflitos na alocação de recursos para diferentes ações e atividades de inovação.

Por outro lado, se a pessoa ou grupo que aprova os projetos de inovação também define a estratégia de inovação da organização, esse grupo atuará como um moderador e direcionador dos incentivos da área responsável pela gestão e implementação da inovação. Dessa forma, a área gestora alocará recursos de maneira mais equilibrada, mitigando a geração de conflitos na alocação de recursos.

Assim, empresas que buscam implementar mecanismos para a geração de inovação radical devem considerar a disposição hierárquica das pessoas e áreas que estarão com tal atribuição. Colocar a inovação sob áreas funcionais específicas pode limitar a exploração de novas oportunidades, pois os incentivos e prioridades tendem a se alinhar com os objetivos dessas áreas. Para mitigar esses efeitos, é importante adotar uma estrutura organizacional que apoie a inovação como uma função estratégica e central, promovendo uma visão mais ampla e equilibrada de alocação de recursos.

Quando o grupo ou pessoa responsável pela aprovação de projetos de inovação também define a estratégia de inovação, há uma moderação mais eficaz dos incentivos, resultando em uma alocação de recursos mais equilibrada e menos sujeita a conflitos. Estabelecer um mandato claro para a definição da estratégia de inovação pode facilitar uma gestão mais harmoniosa dos recursos, alinhando os interesses de diferentes áreas e promovendo um ambiente mais propício à inovação. Além disso, a criação de estruturas específicas para inovação, como uma vice-presidência dedicada a novos negócios e inovação aberta, pode fomentar um ambiente que apoie a criação de valor a longo prazo. Essas estruturas devem ser orientadas pela estratégia empresarial e alinhadas com os incentivos e recursos necessários para promover a inovação.

Nossas limitações incluem o número restrito de empresas estudadas, o que pode não representar a diversidade de práticas e estruturas organizacionais em diferentes contextos. As entrevistas, embora detalhadas, podem introduzir vieses pessoais dos entrevistados, limitando a generalização dos resultados. Pesquisas futuras devem explorar mais indústrias e contextos, utilizando uma amostra maior e estudos longitudinais para observar mudanças ao longo do tempo. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos também pode proporcionar uma compreensão mais robusta da atribuição como fator moderador.

## 7 REFERENCIAL TEÓRICO

- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Benner, M. J.; Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Acad. Management Rev.* 28 238–256.
- Bidwell, M. (2012). Politics and Firm Boundaries: How Organizational Structure, Group Interests and Resources Affect Outsourcing. *Organization Science*, 23(1), 123-145. DOI: 10.2307/23362017
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California Management Review*, 58(4).
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587—610.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chandler AD (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds. *Strategic Management Journal*, 33(5), 611-632. DOI: 10.1002/smj.1969
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, 1, 167-188. New York: North Holland.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eklund, J. C. (2022). The knowledge-incentive tradeoff: Understanding the relationship between research and development decentralization and innovation. *Strategic Management Journal*, 43(12), 2478-2509.
- Ettlie, J., Bridges, W., & O'keefe, R. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30, 682-695.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- Galbraith, J. R. (1987). Organization design. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 343-357). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations*. AMACOM.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Govindarajan, V.; Trimble, C., (2013). *Beyond the Idea: How to Execute Innovation in Any Organization*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hill S. A., Birkinshaw J. (2008). Strategy–organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. *Journal of Business Venturing*, 23: 423-444.
- Jansen JJ, Van DB, Frans AJ, Volberda HW (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52(11):1661–1674.



- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science, Articles in Advance*, 1–15.
- Keum, D. D., & See, K. E. (2017). The Influence of Hierarchy on Idea Generation and Selection in the Innovation Process. *Organization Science*, 28(4), 653–669.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mintzberg H (1979) *The structuring of organizations: a synthesis of research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Mintzberg, H., Lampel, J. B., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2002). *The strategy process* (4th ed.). Prentice Hall.
- O'Connor, G. C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 313–330.
- O'Connor, G. C., & DeMartino, R. (2006). Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 475-497.
- O'Connor, G.C., & Ayers, A. D. (2005). Building a Radical Innovation Competency. *Research-Technology Management*, 48(1), 23-31.
- O'Reilly, C. A. III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Bus. Rev.* 82 74–82.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 1-60.
- Pfefer J, & Salancik GR (1974) *Organizational decision making as a political process - case of a university budget*. *Administrative Science Quarterly*, 19(2):135–151
- Rice, M. P., O'Connor, G. C., & Pierantozzi, R. (2008). Implementing a learning plan to counter project uncertainty. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), Winter 2008.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(2), 273–292.
- Smith, W. K., M. L. Tushman, (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization. Science.* 16 522–536.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thompson JD (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 1-23.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.