

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
E PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO
CENTRO TECNOLÓGICO DO EXÉRCITO.**

Autor(a): SERGIO PIRES NOGUEIRA

Banca examinadora: Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa (presidente e orientador); Prof. Dr. Claudio Pitassi; Prof. Dr. Fernando Antonio Araujo Longhi (Centro Tecnológico do Exército)

RESUMO

O Centro Tecnológico do Exército (CTEx) é uma organização do Exército Brasileiro (EB) que tem como missão institucional desenvolver projetos de Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM). Sua estrutura organizacional é composta por quatro divisões técnicas (estrutura técnica e administrativa) interagindo de forma matricial permanente com grupos finalísticos (para desenvolvimento de projetos). A teoria aponta fatores “contingenciais” ou “situacionais” que influenciam a escolha dos parâmetros de *design* da estrutura organizacional. Por sua vez, diversos autores sugerem que as inovações obtidas são resultados de processos próprios da organização, inerentes às características de sua estrutura organizacional, em busca da competitividade, sustentabilidade ou evolução. Tendo em vista a relação sugerida pela teoria entre estrutura organizacional e processo de inovação, a pesquisa teve como objetivo descrever como a estrutura organizacional do CTEx tem influenciado seu processo de inovação. A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso de abordagem qualitativa e finalidade descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas com os chefes de 4 divisões técnicas (Divisão de Armamento e Munição, Divisão de Sistemas, Divisão de Tecnologia da Informação e Divisão de Defesa Química Biológica e Nuclear) e com o Subchefe para caracterização da estrutura organizacional e processo de inovação do CTEx, narrativas livres de 3 Gerentes de Projetos responsáveis por 3 inovações implementadas no CTEx (Reparo de Metralhadora Automatizada X, Radar de Vigilância M60 e o Regulamento para Fogos de Artíficos e Pirotécnicos) para identificação de evidências, manifestas e latentes, da influência da estrutura no

processo de desenvolvimento, pesquisa documental e a observação ativa do pesquisador. Os resultados foram tratados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados sugerem que a estrutura organizacional do CTEEx influenciou seu processo de inovação, de forma positiva, por meio de: adoção de supervisão de tarefas no formato “padronização das habilidades profissionais” (disponibilizando apoio técnico e competências nas diversas áreas de conhecimento requeridas), elevada ênfase em “treinamento e desenvolvimento” nas competências requeridas, leve “especialização horizontal” (amenizando os problemas decorrentes da escassez de recursos humanos em face à grande demanda de projetos), moderada “doutrinação” (introduzindo valores como qualidade dos produtos desenvolvidos, alinhamento de idéias aos objetivos organizacionais, aplicação dual - civil e militar – da tecnologia e imagem institucional), elevada “formalização do comportamento” (exigindo o registro de procedimentos e lições aprendidas nos desenvolvimentos de projetos, a explicitação do conhecimento e sua transformação em propriedade intelectual), “descentralização vertical limitada” aos gerentes de projetos e utilização dos encarregados de divisões técnicas como “gerentes integradores” dos diversos setores envolvidos em projetos. Com relação à influência negativa, foi percebida uma elevada presença de “especialização vertical”, que contribuiu para limitar a autonomia do colaborador e a criatividade para a inovação. Verificou-se também que a ênfase elevada percebida em “formalização do comportamento (burocracia), ainda não se manifestou, como deveria, em sistematização mínima da fase prospecção do processo de inovação. Finalmente, observou-se também que a implantação de grupos finalísticos, interagindo matricialmente com as divisões, permitiu ao CTEEx obter as vantagens do agrupamento por divisões (melhor coordenação das tarefas necessárias ao desenvolvimento de produtos e resposta mais rápida às demandas dos usuários) e ao mesmo tempo mitigar as desvantagens desta forma de agrupamento que são a duplicação de esforços e menor eficiência quando comparado ao agrupamento funcional.

Palavras-chave: estrutura organizacional; processo de inovação; organização militar; CTEEx.

