

Gerir organizações de investigação e desenvolvimento

Cristina Reis

Resumo. Este artigo faz uma análise das diferenças e semelhanças do significado da gestão e das práticas em duas organizações de investigação e desenvolvimento. Uma organização é uma divisão de I&D de uma grande multinacional europeia e o outro tipo de organização em análise são três consórcios de I&D financiados pela CE. Os membros destes consórcios assumem entre si que têm relacionamentos simétricos e baseados em igualdade de poderes administrativos mas têm dificuldades em gerir um consenso sobre o que pretendem comunicar para a EC. No entanto para tornar o caso mais interessante na altura em que este estudo foi realizado a multinacional em questão tinha acabado de reformar a sua estrutura para ultrapassar as dificuldades de processos de consenso.

Tendo em conta que há interesses tanto do sector privado como do público, uma das maiores diferenças entre a divisão de I&D de uma multinacional e dos consórcios de I&D financiados pela EC, poderá ser a promoção de diferentes tipos de investigação que beneficie diferentes partes sociais e comerciais.

Palavras-chave: Multinacionais, unidades de I&D, práticas na gestão de unidades de I&D, processos de consenso, mudança organizacional.

1. Introdução

Este artigo compara como os gestores entendem e dão significado às práticas de gestão de investigação de desenvolvimento (I&D) através de dois tipos de organizações diferentes, focando-se em duas estruturas organizacionais contemporâneas: uma unidade de I&D numa grande multinacional Europeia e três consórcios de I&D financiados pela Comissão Europeia (CE).

O significado do termo gestão varia consideravelmente de organização para organização. Apesar das diferenças entre as diversas organizações, alguns autores argumentam que a gestão inclui sempre a coordenação e o controlo do comportamento dos outros (Scase & Goffee, 1989). Porém existem novas formas de gestão, como, por exemplo, cooperações em rede as quais poderão criar novas perspectivas sobre o significado de gestão. Degener e Inversini (2001), enquanto apro-

fundam estas novas perspectivas dizem que a gestão não é algo forçado mas baseado no envolvimento e na motivação dos membros da organização. Outros estudos exploram a variedade de significados de gestão, de país para país. Hickson (1993), por exemplo, vê as diferenças no significado de gestão em diferentes países Europeus. Contudo estes argumentos são baseados em representações culturais, em factores económicos ou baseados na história política de cada país. Estas imagens nacionais são interessantes mas quase sempre estereotipadas.

O enquadramento teórico deste artigo propõe, no entanto, que o significado de gestão e das suas práticas podem variar dentro do mesmo país e até dentro da mesma organização (Reis, 2004).

Em geral, a literatura corrente sobre gestão aparece muitas vezes com origem nos Estados Unidos. Esse tipo de literatura vê a gestão como um assunto muito pragmático, a qual se concentra em funções e tarefas como planeamento e organização, em dirigir e controlar (Koontz & O'Donnell, 1993). Na verdade, estas tendências teóricas provenientes dos EUA têm bastante influência internacional quer nas práticas de gestão, quer na investigação e no ensino (Steinmann & Schreyögg, 2000; Boyacigiller & Adler, 1991). Mas como esse tipo de literatura que pretende prioritariamente oferecer conceitos e conselhos para a prática de gestão, assemelha-se mais com um manual de receitas para utilização das pessoas que lidam com as tarefas de gestão.

A par da literatura de gestão corrente, existem outras tendências teóricas. É o caso de Townley (1993) ao sugerir que a gestão raramente é definida com precisão, e argumenta que as definições de gestão sofrem infelizmente de uma obscuridade de conceitos (p. 222). Townley utiliza os conceitos teóricos de Foucault sobre poder e conhecimento relacionando-os com os conceitos de gestão. Os conceitos de poder e conhecimento aplicados à gestão oferecem uma análise de poder ascendente nas organizações e constroem um forte argumento sobre o entendimento da gestão. Na perspectiva de Townley, a gestão deverá ter em conta as dimensões do que é relativo, do que é constitucional, bem como as políticas das suas próprias operações. A conceitualização de gestão de Townley fica, assim, em oposição à literatura corrente. Os seus argumentos não só dão forma à prática social da gestão como também definem o seu significado. Isto é, o significado de gestão tem significado por via das próprias pessoas que praticam essas actividades de gestão.

Partindo deste enquadramento teórico, o presente artigo explora as implicações para a gestão de organizações de I&D. Primeiro, apresentam-se as estruturas organizacionais de I&D deste estudo. Seguidamente, são apresentadas as estruturas organizacionais de dois tipos de organizações. Finalmente, apresentam-se as diferenças e as semelhanças dos dois tipos de organizações e são explicadas as implicações para as organizações de I&D e a sua gestão.

2. A gestão de I&D de uma multinacional

2.1. A estrutura da organização

Normalmente assume-se que, na maioria das companhias multinacionais, os processos de

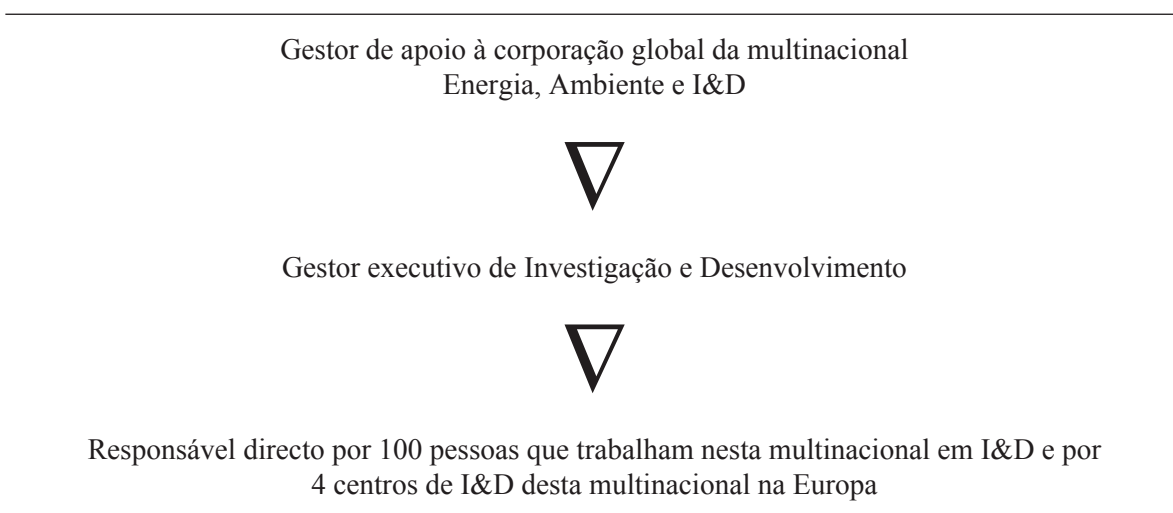
decisão executiva são bastante centralizadas. Na verdade, as companhias multinacionais têm uma tradição mais longa e mais vasta de experiência na gestão de I&D do que os consórcios. No entanto, hoje em dia, muitas organizações encontram-se perante mudanças, por meio de aquisições e alianças, despedimentos, novos engenhos de organização e mudanças de cultura através da sucessão de *leaders*. Estas mudanças são normalmente desencadeadas para desenvolver inovação e renovação nas organizações (Marks, 1994).

A divisão de I&D da companhia multinacional apresentada neste artigo também confrontou mudanças organizacionais precisamente um ano antes deste estudo de investigação ter começado, ou seja, no princípio de 2004. Os actores de gestão acreditam que a nova estrutura organizacional se moveu para uma organização descentralizada, o que facilitou processos de consenso na decisão executiva dos investimentos I&D em toda a companhia. Mas antes das mudanças terem tomado lugar, a unidade de I&D tinha um modelo de centralização muito elevada. O gestor executivo da unidade de I&D tinha que transmitir ao gestor de topo, apoio em toda a multinacional na área global de energia, ambiente e I&D. O gestor executivo da unidade de I&D geria cerca de 100 pessoas, directa e exclusivamente em I&D, e estava encarregado de 4 centros de I&D na Europa.

Depois de operadas as mudanças, o cargo do gestor executivo cessa e passa a chamar-se Vice-presidente de I&D. Por sua vez, o Vice-presidente muda de funções e passa a gerir apenas 3 outros gestores que lhe reportam directamente dentro da mesma multinacional (Figura 2).

Com as mudanças, acima descritas sobre a estrutura organizacional, as funções de tarefas do ex-gestor executivo, e agora Vice-presidente (VP) de I&D, mudaram. As responsabilidades do VP de I&D passaram de gerir internamente a I&D para comprar I&D externa. De mais a mais onde o

Figura 1. Situação da companhia multinacional antes de mudanças terem sido incorporadas



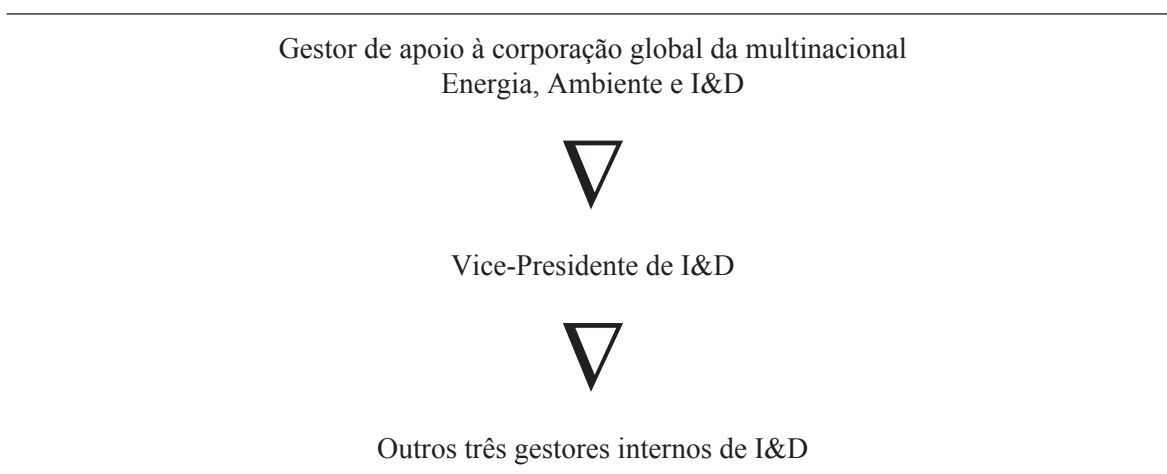
gestor executivo tinha 100 pessoas em gestão directa, o VP de I&D tem apenas três gestores que se lhe reportam directamente. Nas próprias palavras do VP de I&D:

«Agora tenho menos responsabilidades internas e sou principalmente responsável pela I&D de que esta multinacional é proprietária. Quero dizer que sou responsável de como esta multinacional compra I&D de outras instituições, incluindo a investigação promovida pelas universidades e também de assegurar o nosso envolvimento ou associação em outras organizações externa de I&D.»

Os centros de I&D que esta multinacional tinha, antes de proceder ao processo de mudança da estrutura organizacional, continuam a existir mas agora, esses centros, focam-se apenas nos negócios e nos produtos cruciais, neste caso originalmente produzidos pela multinacional. Outras pessoas que trabalham a níveis de gestão mais baixos dentro da multinacional continuam a gerir esses centros de I&D.

Mas, em oposição ao que nos leva a crer de ter ocorrido um processo de descentralização dentro da multinacional em análise, descobre-se um novo processo de centralização de decisão executiva. Ou seja, a selecção de investimentos e projectos externos de I&D, que esta multinacional compra, passou a estar concentrada apenas nas mãos de uma pessoa e foram deixados para trás os longos processos de consenso e administração de pessoal que integravam no mínimo 100 pessoas gerentes dos vários projectos. É possível que a gestão da divisão de I&D da multinacional, antes das mudanças organizacionais (Figura 1), possam ter sido uma fonte de conflitos e de difícil gestão no sentido de alcançar um consenso. Possivelmente comparável às situações que se descrevem para a gestão dos consórcios.

Figura 2. Situação após mudanças organizacionais



2.2. Compreender o significado de gestão e as práticas de gestão

O VP de I&D da multinacional em questão, ao ser entrevistado, explicou que divide as tarefas de I&D em duas metades. Uma parte consta em ler propostas para identificar as novas ideias para desenvolver novos negócios e empresas. A outra metade descreve-a como sendo negociações para comprar novas ideias de I&D. Consequentemente, o VP de I&D precisa de participar regularmente em encontros com outras organizações e de ouvir outros indivíduos ou promotores organizacionais sobre novos projectos de I&D.

Contudo, para o VP de I&D, estas práticas de gestão significam mais dos que as tarefas acima descritas. O gestor descreve o seu entendimento sobre I&D e as suas funções de gestão com as seguintes palavras:

«Gestão para mim é planear o futuro da organização e distribuir o uso de recursos na organização. Penso que a implementação de um plano é aborrecida porque é uma tarefa prática e acaba em rotina. Gerir e fazer investigação são duas coisas muito diferentes. Na investigação pode-se planear um portfolio de 10 a 15 projectos e pode-se fazer investigação apenas com estes projectos de investigação. Gestão é focada nas necessidades dos consumidores e é definida por objectivos. Investigação é silêncio.»

Seguindo o enquadramento teórico proposto para este artigo, o significado de gestão de I&D é moldado pelas práticas dos gestores e não pelas regras de gestão. Neste sentido, gestão e práticas de gestão são irreconciliáveis com o trabalho dos cientistas. Sendo ainda mais esclarecedor para o significado de gestão, quando nos informam que um cientista que ocupa um cargo de gestão em I&D numa multinacional o faz por motivos de segurança financeira pessoal e não propriamente e apenas pelo interesse na ciência e em I&D:

«A minha motivação para ocupar um cargo de gestão combinado com I&D é porque quero guardar dinheiro e atingir independência económica pessoal.»

É possível que a decisão de um cientista em aceitar um cargo para gerir uma unidade de I&D numa companhia multinacional se baseie numa combinação de diferentes motivos. Primeiro, aceitar esta situação pode fundar-se em motivos pessoais de não depender de nenhum emprego. Poderá haver alguma atracção em se tornar num empresário, mas aceitar esta situação também pode estar baseada na longa dedicação intelectual em aptidões específicas de *expertise* na área de I&D e necessária para gerir a divisão de I&D numa multinacional.

3. A gestão de consórcios de I&D

3.1. A estrutura organizacional

Neste artigo, entende-se por consórcio uma associação de diferentes organizações ou uma aliança entre duas ou mais organizações de I&D.

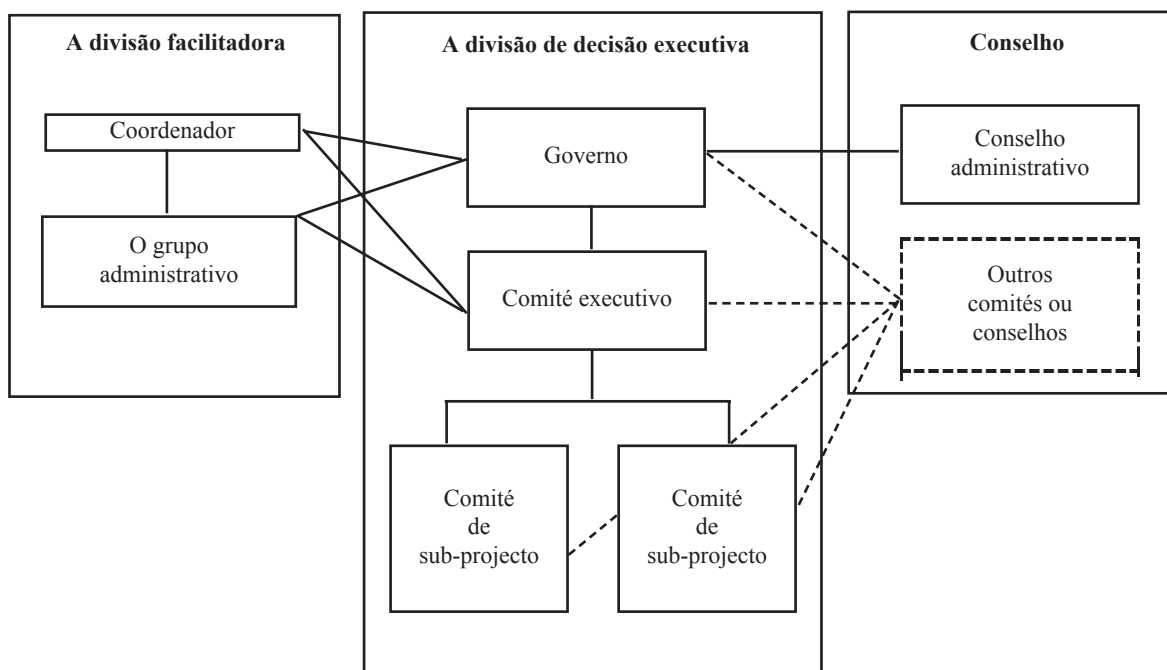
As organizações originais que formam um consórcio permanecem independentes (Hagedoorn, 2002). O objectivo de um consórcio é trabalhar em colaboração com membros das organizações que a formam sobre questões específicas em I&D.

Embora um acordo em consórcio seja constituído com base em colaborações, nem todos os consórcios assinam um contrato escrito. Mas supondo que assinam um contrato este deverá conter, a missão, a estrutura e as regras de trabalho em colaboração. Há diferentes modelos de acordos que podem ser usados para formar um consórcio (ver CA-T, 2004; Organismes Publics Français de Recherche, 2003; Working Group for UNECA, 2003). Estes modelos de acordos diferem pouco na estrutura organizacional e na sua gestão (Figura 3). Esta estrutura tem normalmente três divisões: a divisão facilitadora, a divisão da gestão de decisão executiva e o conselho.

A divisão facilitadora

Esta divisão é responsável pelo processo administrativo do consórcio no seu todo e consiste na existência de um coordenador que tem um papel crucial no consórcio e poderá ser assistido por um grupo administrativo.

Figura 3. Diagrama de um consórcio



O papel principal do coordenador é o de dar assistência ao consórcio da divisão de decisão executiva, divisão do comité executivo e especialmente ao governo. Quando os membros do consórcio assinam um contrato com a Comunidade Europeia (CE) para obter o financiamento para os projectos, o coordenador deverá gerir este contrato. O coordenador é a fonte intermediária de informação entre o consórcio e a CE. Deste modo, o coordenador faz um sumário à CE do que se passa no consórcio e tem um papel de facilitador. No entanto, poderá ser visto pelos membros como um filtro que não transmite informações consideradas importantes pelos membros do projecto.

A divisão de decisão executiva

O governo do consórcio decide sobre a aprovação das regras, acordos, planos, relatórios do consórcio, bem como sobre todos os documentos que têm de ser entregues à CE.

O comité executivo pode ser visto como o provedor da gestão diária do consórcio. O comité consiste em todos os responsáveis dos sub-projectos e é responsável pela coordenação e pelo seguimento das actividades do consórcio. Também prepara propostas e relatórios para o governo. O comité dos sub-projectos pode ser visto como quem providencia o trabalho administrativo. Este comité consiste em geral de representantes de todos os membros que participam nos sub-projectos e são responsáveis pela implementação, coordenação, e do seguimento das actividades dos sub-projectos.

De mais a mais, o comité deverá documentar e transmitir ao comité executivo o progresso dos seus trabalhos e gastos, e propor um plano de trabalhos com o orçamento para o próximo período.

O conselho administrativo

Esta parte do conselho consiste em especialistas externos escolhidos para o consórcio e que fazem parte do governo.

Esta parte do conselho apoia as decisões a serem tomadas. Também é esperado da parte do conselho administrativo a avaliação do consórcio, a qual é feita anualmente (*peer review*).

Outros comités de conselhos poderão ser formados para tratar de outros assuntos específicos relativamente a, por exemplo, questões éticas.

3.2. O significado de gestão e das práticas de gestão

Três consórcios de I&D foram analisados neste estudo. A gestão significa o trabalho administrativo e essencialmente consiste na preparação de reuniões e de reuniões onde as decisões irão ser tomadas.

No entanto, e quanto às práticas de gestão, há queixas por parte dos membros do consórcio relativamente à gestão destas colaborações. O coordenador do consórcio da parte governativa é visto pelos membros com poderes para tomar todas as decisões mas é o único que tem contacto directo com a CE. Deste modo, nem todos os membros vêm com bons olhos o papel do coordenador. Queixam-se, principalmente, que ele tem um papel muito dominante e que as decisões não são feitas por consensos. Parece, aos membros do consórcio, que o coordenador faz um relatório

que muitas vezes não inclui o que se fala nas reuniões. Este relatório segue para a CE e baseia-se na informação que o coordenador filtrou com uma visão individualista.

O problema agrava-se porque os membros dos consórcios também são membros de outros institutos de investigação e de outras universidades. Acontece muitas vezes que os membros destes consórcios têm uma carga administrativa muito elevada e frequentemente delegam essa carga nos seus assistentes de investigação. Assim, os relatórios poderão conter informações menos sofisticadas do que poderia ser desejado pelos membros do consórcio que delegam estas funções.

Em princípio, os membros de gestão dos consórcios têm um relacionamento baseado em igualdade de poderes e excluem qualquer relacionamento hierárquico. Os membros do consórcio têm normalmente a sua própria *expertise* e dificilmente aceitam ordens de outros colegas. Embora precisem uns dos outros para a execução das tarefas tentam evitar conflitos e manter bons relacionamentos o que leva muitas vezes a um *status quo* de decisões executivas. De mais a mais a manutenção dos bons relacionamentos torna-se bastante difícil, quando se trata de tomar decisões, sobretudo as relacionados com a CE.

4. Comparação do significado de gestão e das práticas de gestão

Tanto na divisão de I&D da multinacional como nos consórcios, todas as actividades que não são investigação científica são vistas como administrativas e têm o significado de gestão. No entanto, as práticas de gestões diferem e são variadas.

Ambos os tipos de organização tentam alcançar objectivos administrativos. No caso da multinacional, o foco está em comprar investigação externa de alta qualidade mas não em gerir o dia a dia dos projectos de investigação onde investiram os seus fundos. Nos consórcios focam-se nos contratos que estabeleceram com a CE assim como na avaliação dos colegas externos ao consórcio (conselho).

Em ambos os tipos de organização de I&D deste estudo, as pessoas envolvidas nos cargos de gestão definem-se a si próprias como cientistas mas diferem nos seus interesses pessoais, no que respeita a ocuparem uma posição administrativa. No caso dos consórcios, a motivação pessoal concentra-se na habilidade de influenciar os objectivos dos projectos de investigação dos mesmos consórcios. No caso da multinacional, os interesses pessoais centram-se numa mistura de influência na qualidade de I&D em geral e também na obtenção de uma segurança financeira pessoal que estas posições em grandes multinacionais garantem.

Outra diferença, entre a gestão da unidade de I&D da multinacional e dos consórcios, está no modo como os processos de decisão executiva são organizados.

Na multinacional, as decisões executivas relativamente aos investimentos de I&D estão centralizados numa só pessoa, enquanto nos consórcios os membros tentam tomar decisões colectivamente. Contudo, nos consórcios as decisões executivas não são tão democráticas como desejadas. Ou seja, os membros reclamam que o coordenador detém o controlo sobre a informação que é trans-

mitida à CE. Nesta perspectiva, o coordenador dos consórcios tem um papel centralizado e semelhante ao gestor de I&D da multinacional.

Mas a multinacional mudou recentemente a organização, de descentralizada para centralizada. Tem menos pessoal a administrar directamente, abandonaram os processos de consenso morosos e deram lugar a uma estrutura onde podem tomar decisões rápidas e de administração flexível.

No consórcio, as decisões executivas deveriam ser baseadas em encontros colectivos mas tal parece ser uma utopia. O poder de decisão final executiva acaba por se concentrar num só membro – o coordenador – que tem o contacto directo com a CE ou com a fonte de financiamento. É possível que o coordenador de um consórcio seja pressionado para mostrar resultados com rapidez e flexibilidade, tal como em qualquer outro negócio. Sendo assim, pode dizer-se que o coordenador do consórcio tem um papel parecido com o de um gestor de uma companhia multinacional, mesmo que tal papel seja avesso aos interesses de um cientista dedicado somente à investigação.

5. Observações

A multinacional é propriedade privada enquanto o consórcio é uma organização financiada por fundos públicos. É possível que uma companhia privada tenha como objectivo prioritário os lucros financeiros pelo que por isso ponha menos entusiasmo nos benefícios da comunidade.

Voltando ao enquadramento teórico, apresentado inicialmente neste artigo, que propõe uma análise ascendente de poder e sugere que as pessoas envolvidas nas práticas de gestão definam o significado da gestão, não há diferenças acerca do significado de gestão nos dois tipos de organização de I&D mas existem divergências quanto às práticas dessa mesma gestão.

Os consórcios assumem um relacionamento de igualdade entre os seus membros. Por seu lado, a divisão de I&D da multinacional vê dificuldades em manter processos de consensos e reformou a organização para conseguir um processo de decisão mais centralizado.

A divisão da companhia multinacional assume liderança centralizada, por oposição ao modo de envolver activamente todos os membros da organização na sua gestão.

As organizações requerem liderança de uma forma ou de outra, e qualquer forma de liderança envolve diferentes formas de controlo. No caso de I&D da divisão da multinacional é a de livram-se do controlo directo e dos processos de consensos internos. É possível que estejam em melhor posição de gerir o futuro de I&D.

A investigação no futuro poderá desenvolver debates e criticar as práticas de gestão que usa para chegar a consensos mais eficazes. De mais a mais, o significado de gestão é idealizada nos dois tipos de organização de I&D, mas como as suas práticas divergem poderia ser interessante desenvolver, no futuro, uma discussão teórica sobre as vantagens e as desvantagens de arranjos democráticos para diferentes tipos de grupos e organizações de I&D.

Referências

- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16 (2), 262-290.
- CA-T (2004). *Consortium agreement for Networks of Excellence in the FP 6*. Version 4.0.4: 26.01.2004. www.kowi.de/rp6/dokumente/download/ca-team_noe.pdf
- Degener, M., & Inversini, S. (2001). *The concept of the 'Virtuelle Fabrik' NordwetSchweiz/Mittelland*. Report code: iafo. Report date: 15.05.2001.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31 (4), 477-492.
- Hickson, J. (1993). *Management in Western Europe; Society, Culture and Organization in Twelve Nations*. Berlin / New York: Walter de Gruyter.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1993). *Principles of Management: an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Marks, M. L. (1994). *From Turmoil to Triumph*. New York: Lexington Books.
- Organismes Publics Français de Recherche (2003). *Consortium agreement*. Version 02/06/2003. [www.ipr-helpdesk.org/documentos/docsPublicacion/pdf/8_CA_Organ_Pbc_France_02062003\[0000000798_00\].pdf](http://www.ipr-helpdesk.org/documentos/docsPublicacion/pdf/8_CA_Organ_Pbc_France_02062003[0000000798_00].pdf)
- Reis, C. (2004). *Men Working as Managers in a European Multinational Company*. Mering, Germany: Rainer Hampp Verlag.
- Scase, R., & Goffee, R. (1985). *Women in charge: the experiences of female entrepreneurs*. London: George Allen & Unwin.
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2000). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18 (3), 518-545.
- Working group for UNICA (2003). *Unified model for Network of Excellence consortium agreement*. Version 4: 12.06.2003. [www.ipr-helpdesk.org/documentos/docsPublication/pdf/8_unecav4june2003\[0000000780_00\].pdf](http://www.ipr-helpdesk.org/documentos/docsPublication/pdf/8_unecav4june2003[0000000780_00].pdf)

Abstract. This paper analyse differences in the meaning of management practices of two different types of research and development (R&D) organisations. One organisation is a R&D division in a large European multinational company and the other type of organisation are R&D consortia funded by the European Commission. The consortium assumes an egalitarian, symmetrical relationship in the management of R&D projects, while a division of a multinational company seems to be aware of the difficulties of democratic consensus processes and has undertaken organisational changes. Taking into account the implications for R&D organisations, which maybe privately or public managed, one of the main differences between the management of the division of a multinational company and of the consortia funded by the EC may be the promotion of different types of research which will benefit different spheres of society.

Key words: Multinationals, R&D consortium, R&D management practices, consensus processes, organizational change.