

A Comunicação Universidade-Empresa: A Emergência do Diálogo Interorganizacional

University-Industry Communication: The Emergency of Interorganizational Dialogue

PAULA CAMPOS RIBEIRO E TERESA RUÃO¹

Resumo

Pretendemos com este artigo refletir sobre a dinâmica evolutiva do diálogo entre as universidades e as empresas no processo de transferência de conhecimento. Enquanto públicos de interesse das universidades, as empresas têm adquirido preponderância estratégica, estreitando-se os laços e as formas de colaboração. Na verdade, na última década, os relacionamentos universidade-empresas intensificaram-se no nosso país, devido a um conjunto de fatores de natureza social, política e económica, que levaram as universidades a abrir-se ao exterior. Os resultados preliminares do nosso estudo (que está ainda a decorrer) indicam que sob o ponto de vista das universidades, o esforço e a responsabilidade que empreendem no estabelecimento de relações com as empresas não são ainda suficientemente entendidos pela sociedade. Enquanto na perspetiva dos empresários, trabalhar com os centros de conhecimento é um modo de agir ainda marginalizado ou visto como inacessível. Estes relacionamentos são, por isso e até agora, incipientes, ainda que em crescimento. Daí que os dados apontem para a conclusão de que (1) as empresas se estão a afirmar como stakeholders estratégicos das universidades e (2) os processos de comunicação, que são empreendidos neste contexto, são modos centrais e particulares de estabelecer interação e gerir relações interorganizacionais, são também o resultado de um processo de mudança, e o seu estudo se revela oportuno e relevante.

Palavras-chave: Mudança; universidades; modelos de comunicação; comunicação universidade-empresa

Abstract

We intend with this article to reflect about the evolutionary dynamic between universities and businesses, during the process of knowledge transfer. As universities stakeholders, businesses have acquired strategic preponderance, narrowing bonds and forms of collaboration. In truth, during the past decade, relationships between companies and universities have intensified in our country, due to a group of factors regarding social, political and economic nature, which has led to universities opening themselves to the exterior. The preliminary results of our study (which is continuing) indicate that under the point of view of the universities, the effort and responsibility they undertake in building relationships with businesses are still not sufficiently understood by society. From the perspective of the ordinary businessman, work with knowledge centers is still considered marginalized or even inaccessible. This relationships are for now, incipient, in what regards to growth. Thus, the data indicate for the conclusion that (1) companies are affirming themselves as strategic stakeholders regarding universities. In addition, (2) the communication processes, which are used in this context, are central and key in establishing interaction and in managing interorganizational relations, which are also the result of a change in process therefore its study is revealing timely and relevant.

Keywords: Change; universities; models of communication; university-business communication

¹ Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Campus de Gualtar, Universidade do Minho, Braga, Portugal, Endereços eletrónicos: paula.campos.ribeiro@gmail.com; truaou@ics.uminho.pt.

1. INTRODUÇÃO

Desde o séc. XX (particularmente desde os anos 70, em países como os EUA, Reino Unido e outros estados da Europa do Norte e da Austrália) que a universidade tem vindo a ser alvo de mudanças profundas, consideradas por alguns como originadoras de uma mudança de paradigma (Mano, Almeida, Ramos, Marques, & Nolan, 2009). Neste contexto, há uma década a esta parte que as organizações de investigação e desenvolvimento científico e tecnológico, pertencentes às universidades públicas ou com participação das universidades, vêm a proliferar e a ganhar relevância. E novos agentes criam realidades novas, sendo que esta dimensão acabou por gerar renovadas redes organizacionais e levantar outros desafios comunicacionais às Universidades. Em simultâneo, a mudança gradual nos modelos de gestão das universidades contemporâneas conduziu a novas reflexões. Na verdade, nas últimas décadas do séc. XX assistimos a alterações no modelo de universidade que marcara o séc. XIX e, a par da missão primeira de ensino e de produção do conhecimento, estas instituições viram-se obrigadas a repensar o seu modo de funcionamento e a sua missão, devido às alterações das políticas produzidas no financiamento das universidades, na década de 80.

Pretendemos com este estudo analisar estas mudanças produzidas nas universidades nos últimos anos. E as reflexões produzidas resultam de uma análise documental, que permitiu o cruzamento das áreas da análise organizacional e da Comunicação Organizacional. Sob o ponto de vista da análise organizacional, pode afirmar-se que as universidades sempre estiveram sujeitas a processos de mudança. Vê-lo-emos com a apresentação do percurso histórico que integra este trabalho. O conceito de mudança organizacional, enquanto fenómeno social, surgiu nas preocupações de académicos de diferentes campos científicos, e já nos anos 30 do séc. XX encontramos-lo presente na Escola de pensamento das Relações Humanas (Harris & Mossholder, 1933). Entretanto, esta questão académica tornou-se transversal a diversas ciências, entre elas destacamos os contributos para a construção da teoria da mudança dos trabalhos da Sociologia das Organizações (Collins, 1998), da Comunicação Organizacional (Van de Ven & Poole, 1995, 2005), da Psicologia das Organizações (Weick & Quinn, 1999), da Teoria Organizacional (Jones, 2010), ou da Administração e Gestão das organizações (Beitler, 2003). Em sentido lato, esta teoria advoga que a organização sofre transformações ao longo do tempo, que podem acontecer quer ao nível da estratégia, quer ao nível da estrutura, bem como na forma de pensar das pessoas, na cultura ou na identidade organizacional, entre outras mudanças, tal como se verifica também na mudança dos processos, nos quais incluímos os processos de comunicação. Neste sentido, também as organizações-universidade estão sujeitas à mudança organizacional, já que ao longo da sua existência têm evoluído, adotando diferentes modelos de governação (Stensaker, Välimaa, & Sarrico, 2012) e de comunicação (Ruão, 2008).

2. FATORES CONDICIONADORES DE ABERTURA DAS UNIVERSIDADES ÀS EMPRESAS

Analisemos, agora, os fatores que contribuíram para a emergência do atual paradigma de funcionamento das universidades e que conduziram à adoção de modelos empresariais de governação. A esse propósito, a literatura tem destacado dois fatores potenciadores do desenvolvimento empresarial das universidades que conduziram estas organizações seculares para o exercício de novos papéis sociais, e que exigem uma maior interação com as empresas e com o mercado. Referimo-nos, por um lado, ao surgimento de novas políticas públicas para o ensino superior e à progressiva diminuição dos fundos transferidos pelos orçamentos dos Estados para as universidades (suscitando a diversificação das fontes de receita). Neste contexto, emergiram as *universidades da nova era* (geridas segundo modelos que vêm sendo implementados desde os anos 1980 em instituições de ensino superior americanas e europeias) ou, utilizando a expressão de Etzkowitz (1983), *universidades empreendedoras*.

Como sugere Ruão (2008: 493), “as universidades tinham-se tornado em máquinas extremamente caras e difíceis de sustentar pelos estados, que as encaminhavam para a responsabilização financeira”. Na verdade, em Portugal (como em muitos outros países europeus) as instituições de ensino superior público eram tradicionalmente financiadas pelo Estado. De acordo com a informação obtida no *website* do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, o financiamento das universidades públicas portuguesas, maioritariamente, proviria das transferências de verbas inscritas anualmente no Orçamento Geral do Estado e tal é regulado pela Lei n.º 37/2003 de 22 de agosto (alterada pela Lei n.º 49/2005 de 30 de agosto e pela Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro). Contudo, e apesar do papel primordial que o Estado deve assumir na gestão destas instituições, para dar cumprimento aos princípios gerais da Constituição da República Portuguesa, nos últimos anos as universidades públicas têm visto diminuir fortemente a dotação real que recebem do Orçamento de Estado (OE). Uma diminuição que se acentuou a partir do ano 2000 (Cabrito, 2004). Contudo, noutros países, nomeadamente nos Estados Unidos, esta era uma realidade que já se vinha a verificar desde a década de 1980 (Ruão, 2008).

No decorrer deste processo, pode, então, afirmar-se que uma das razões da mudança nos modelos de gestão das universidades se prende com alterações na conjuntura política e sectorial que conduziram ao ajustamento destas organizações. A esse propósito, Boaventura de Sousa Santos (2008: 21) refere dois processos marcantes da década – “o desinvestimento do estado na universidade pública e a globalização mercantil da universidade”.

A evolução para o modelo da universidade empresarial acabou por ser uma consequência, sobretudo, dos cortes orçamentais, de alteração das políticas públicas e das condições de financiamento das instituições de ensino superior público que geraram transformações difíceis nas universidades em Portugal (sobretudo a partir dos anos 1990), e a que alguns autores se referem como a “crise das universidades”: “No momento, porém, em que o Estado, ao contrário do que se passou com a justiça,

decidiu reduzir o seu compromisso político com as universidades e com a educação em geral, convertendo esta num bem que, sendo público, não tem de ser exclusivamente assegurado pelo Estado, a universidade pública entrou automaticamente em crise institucional” (Santos, 2008: 17).

Encontramos esta realidade manifestamente patente nos atuais discursos públicos dos reitores e diretores de unidades de ensino e investigação das universidades públicas portuguesas. A título de exemplo, destacamos partes do discurso do atual Reitor da Universidade do Minho, António Cunha, por ocasião da cerimónia de investidura do seu segundo mandato: “(...) As circunstâncias da Universidade alteram-se profundamente. Enfrentamos nestes anos recentes um quadro de enorme adversidade. A crise do nosso quotidiano afeta de modo iniludível a Universidade portuguesa, colocando em causa os seus princípios e objetivos fundamentais (...). Aos sacrifícios que nos vêm sendo exigidos, temos respondido com grande sentido de responsabilidade. (...) Apesar das circunstâncias adversas cumprimos o nosso projeto, protagonizando 4 anos de afirmação e crescimento” (18 novembro, 2013).

A resposta da Universidade a estas exigências supra-nacionais vêm apontando em diversas direções, uma vez que têm atuado quer por via da redução da despesa (num esforço de racionalização e otimização dos recursos internos), quer através da diminuição dos recursos humanos (pessoal docente e não-docente), mas também pela economia na utilização de recursos (como, por exemplo, numa melhoria da sustentabilidade energética das universidades), ou ainda pela procura de fontes alternativas de receitas. Estas medidas visam reduzir as despesas das universidades, inclusive também pela suspensão de serviços, adiamento na manutenção de edifícios, desinvestimento na criação de novos laboratórios, entre outros.

O debate em torno desta questão tem estado na ordem do dia dos líderes das Universidades portuguesas na imprensa nacional, como mostra o excerto seguinte:

“Segundo o relatório da OCDE, o peso da despesa pública no conjunto das IES nos países da UE tem caído nos últimos anos, cifrando-se em 77% em 2010. Em Portugal, esse valor caiu de 92,5% em 2000 para 69% em 2010. Isto significa que as IES necessitam de lançar mão de instrumentos variados para garantir a sua sustentabilidade e, portanto, realizar a sua missão, mantendo os níveis de qualidade. Para além das transferências do OE, as IES captam receitas através de propinas, de projetos de I&D (com financiamento público ou privado) e da gestão do património e exploração de ativos. Ao invés de simplesmente cortar no financiamento, gostaria de ver o Governo criar condições para que estes instrumentos pudessem ser exercidos com eficácia e autonomia” (José Mendes - Reitor para a Inovação, da Universidade do Minho, *Superior à Espera de Milagres*, Jornal de Notícias, 30 junho de 2013).

Neste âmbito, uma outra mensagem do reitor da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) ia ao encontro das mesmas preocupações, refletindo sob a forma como as universidades superam a mudança e de como devem reorganizar as suas atividades na procura de novas fontes de financiamento: “A encruzilhada que se vive no ensino superior exige uma nova ambição na forma de atuação da UTAD, que se traduza no pleno aproveitamento das suas capacidades, no reforço

da integração em redes nacionais e internacionais de ensino, de investigação e de transferência de conhecimento, no estímulo de novos formatos de interligação com as empresas, instituições e comunidade, visando garantir a sua sustentabilidade e autonomia” (Fontaínha Fernandes - Reitor da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Local.pt, 1 julho de 2013).

As despesas das universidades, em 2011, foram suportadas em 62.1% pelo Estado e entidades públicas, e em 37.9% por privados (onde se englobam as famílias)².

Gradualmente, o peso das receitas próprias das universidades vem ganhando volume. E a questão das universidades poderem gerar proveitos da sua atividade tornou-se central para o ensino superior. Na Universidade do Minho, por exemplo, as receitas próprias representaram, em 2012, 46% do orçamento anual³. Neste sentido, as restrições ao financiamento público das universidades têm constituído estímulos fortes à busca de parcerias com o sector privado para a comercialização dos resultados da investigação, e ao aumento da relação e da cooperação entre a Universidade e a Indústria. E assiste-se, de uma forma gradual, ao desenvolvimento de programas de colaboração académica. Há medida que as dotações orçamentais do Estado foram diminuindo, e se previu uma tendência continuada de diminuição das transferências de verbas, as universidades sentiram necessidade de, para além da redução das despesas, gerarem criativamente receitas através de outras fontes e outros públicos (que se enquadram no conjunto das formas legais de financiamento do ensino superior), diversificando-se, assim, a origem e o peso relativo dos seus proveitos financeiros.

Sugere Santos (2008: 59), “os cortes no financiamento público da universidade são vistos como ‘incentivos’ que a universidade procure investimentos privados, entre em parcerias com a indústria, patenteie os seus resultados e desenvolva atividades de comercialização incluindo a comercialização da sua própria marca”. Este fenómeno é uma tendência não só das universidades portuguesas, mas europeias, australianas, americanas, entre outros países por todo o mundo, onde as mudanças começaram até mais cedo. Assim, para além do valor das transferências do Orçamento de Estado, as universidades públicas financiam a sua atividade através do recurso a receitas próprias, provenientes de propinas, verbas de projetos de investigação, fundos comunitários, serviços prestados à comunidade, entre outros (Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, 2011)⁴. Ou ainda, como afirmava Santos (2008: 21), “o primeiro nível de mercadorização consiste em induzir a universidade pública a ultrapassar a crise financeira mediante a geração de receitas próprias, nomeadamente através de parcerias com o capital, sobretudo industrial”.

Todavia, não se pode atribuir exclusivamente à redução de financiamento público das universidades a origem da comercialização da ciência, já que as teorias

² Fonte: <http://www.crup.pt/pt/ensino-universitario/financiamento>

³ (Declarações do Reitor António M. Cunha e de Jorge Batista, co-CEO da empresa Primavera. [TVI | Jornal das 8, 27 agosto'13]).

⁴ Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (2011). “Ensino Universitário: Financiamento”. Acedido a 03.12.2012, de <http://www.crup.pt/pt/ensino-universitario/financiamento>.

económicas referidas por Schumpeter (emergidas no início do Séc. XX), também chamaram à atenção para a inovação como o motor de desenvolvimento dos países, do que resultou numa maior exigência às universidades. Desde 1930, há um consenso global acerca da O investigação desenvolvida pode ser conduzida para o bem da sociedade e das organizações, respondendo às críticas de que as universidades tendem a produzir um conhecimento desfasado da realidade e longe dos interesses sociais; (b) que estas instituições devem colocar os seus recursos humanos e tecnológicos ao serviço do bem-estar da humanidade; (c) que esta nova forma de atuar permite a criação de novos empregos e empresas, contribuindo para a sustentabilidade económica das regiões e das próprias universidades; e (d) que as universidades assumem assim uma dimensão internacional, aproximando o país do modelo de desenvolvimento económico dominante.

Aliás, o que parece ligar a universidade europeia são as sinergias entre o ensino, a investigação e o compromisso societal, que admitem a convivência entre a sua missão clássica e a cultura empresarial, onde emergem a criatividade, a inovação e o sentido de negócio *start-up*, como é, aliás, também o entendimento da *Rede de Inovação Universidade-Empresa*⁵.

4. DA COMUNICAÇÃO INTERNA AOS MODELOS INTERORGANIZACIONAIS DAS UNIVERSIDADES

Sendo esta uma investigação no campo da Comunicação Organizacional, interessa pois perceber como a mudança do modelo das universidades afetou a forma como comunicam. Como evoluiu, então, a missão das universidades e como aos novos modelos correspondem também outros públicos de interesse, e estratégias de comunicação inovadoras? Tal contexto parece ir ao encontro do conceito de *desenvolvimento organizacional*, um entendimento da organização que remete para a instrumentalização das alterações, pelo que, depois de analisarmos o processo de mudança, precisamos de perceber como tal afetou a comunicação das universidades.

Num estudo longitudinal, percebemos que à ideia de universidade clássica (emergida na Alemanha do Séc. XVIII) estava associado um modelo de instituição produtora de conhecimento e vocacionada para o ensino. E neste postulado reside a primeira missão da Universidade. Já o seu modelo de comunicação, que dependia deste modo de administração, estava marcado por um grande isolamento: “a universidade foi criada segundo um modelo de relações unilaterais com a sociedade e é esse modelo que subjaz à sua institucionalidade atual” (Boaventura de Sousa Santos, 2008: 36). Neste sentido, à vocação nuclear de produção do conhecimento e de ensino das universidades, correspondeu inicialmente um modelo de comunicação de uma via (unilateral), onde se destacava uma comunicação unidirecional entre públicos internos (de professores para alunos), ou uma comunicação interna com funcionários e professores, num modelo fechado de comunicação organizacional.

⁵ Dados consultados do site: www.uiin.org.

Este modelo reflete, assim, um modelo de comunicação interno, hierárquico, característico da estrutura clássica das organizações.

Prosseguindo, já no decorrer do séc. XIX, a Universidade evoluiu para uma outra área – fruto da evolução científica que vinha a acontecer e por alguns autores considerada como a primeira revolução académica – com a introdução da sua segunda missão: a investigação. É nesta fase que se dá a emergência das “ciências”, que se passam a distinguir-se da filosofia – esta última integradora de pensadores ou *sábios*, que conjugavam os trabalhos científicos, técnicos, metafísicos, políticos, morais, éticos ou estéticos. Mais tarde, dá-se a separação entre o conhecimento científico e a tecnologia, dado que “até ao fim do século XIX, não existiu uma interdependência de ciências e técnicas” (Habermas, 2006 [1968]: 67). A *tecnologia* envolvia já o conhecimento técnico e prático, e a aplicação deste conhecimento mediante o uso de ferramentas, processos e materiais.

Esta vocação para investigação era desenvolvida de acordo com os interesses e percepções de valor dos investigadores/cientistas, num processo natural de ciência pura, de busca de conhecimento da realidade, de avançando da humanidade pela via da investigação científica⁶. Por isso, uma parte dessas descobertas nunca chegou ao mercado, ficando-se pelos compêndios das ciências, enquanto outras chegaram às empresas, contribuindo mais visivelmente para o bem-estar das sociedades. Assim, desta realidade é exemplo, carismático e ilustrativo, o trabalho pioneiro de investigação realizado nos inícios do séc. XX (paradigmático da segunda missão das universidades) que levou à descoberta do organismo biológico comumente conhecido por penicilina, uma investigação ocasional realizada por Fleming: “A descoberta da penicilina por Alexander Fleming, em 1928, é um dos acontecimentos mais marcantes da história da ciência, da medicina e da farmácia do século XX. Se conjugarmos a inovação científica com os benefícios ao nível da saúde pública e, consequentemente, os ganhos no plano da economia civilizacional, podemos afirmar que a descoberta da penicilina foi a conquista mais relevante da história da ciência novecentista” (Pereira & Pita, 2005: 129).

Fleming e os seus colegas da Universidade de Oxford em Inglaterra, nunca chegaram a patentear os resultados e nunca retiraram dividendos das suas investigações. Para além deste facto, também tiveram dificuldades de aceitação pública (embora tenham sido laureados com um Prémio Nobel da Medicina), obrigando-os a procurar fora do país empresas interessadas em financiar a comercialização da sua descoberta (um apoio que acabaram por conseguir encontrar nos EUA). Assim, só em meados dos anos 1940 é que as injeções de penicilina foram disponibilizadas no mercado, e como consequência milhões de vidas foram salvas por todo o mundo, conforme é relatado por Pereira e Pita (2005: 136-137): “A produção e os ensaios da penicilina em seres humanos continuaram nos Estados Unidos da

⁶ Para um conhecimento em profundidade das invenções científicas, sugere-se a da literatura sobre a história da ciência moderna, como por exemplo, do livro *A Breve História da Ciência*, de William Bynum (2013).

América, tendo o exército dos E.U.A. funcionado como um enorme balão de ensaio. (...) O Laboratório de Investigação da Região Norte do Departamento de Agricultura tinha um forte sector dedicado à fermentação que foi de capital importância para a produção da penicilina em larga escala. No segundo semestre de 1943, a penicilina começou a ser produzida em larga escala. Inicialmente foi administrada sob a forma injectável. As indústrias farmacêuticas pioneiras nos Estados Unidos foram: Abbott Laboratories; Hoffmann-La Roche; Lederle Laboratories; li Lilly and Company; Merck and Company; Davis and Company; Schenley Laboratories; E.R. Squibb and Sons; Upjohn Company; Winthrop Chemical Company; Reichel Laboratories”.

Este caso revela-se ilustrativo de um modelo de trabalho emergente desenvolvido nas universidades, ou em laboratórios de investigação, em prol da resolução de problemas da sociedade, paradigmático do surgimento das indústrias e das empresas no contexto da investigação académica e da comunicação com as indústrias e com o mercado. Desta forma, as universidades iniciariam os primeiros contactos comerciais com as empresas, obrigando a comunicação a crescer para lá da dimensão interna, atingindo novos públicos externos, como grandes empresas multinacionais.

Assistia-se, pois, a uma dinâmica diferente nestas organizações pela intensificação dos relacionamentos com o exterior, quer com organizações nacionais, quer com instituições internacionais, aumentando o número de contactos com novos públicos de interesse, como era o caso da indústria e das empresas que absorviam as descobertas científicas e os tornavam operacionais para serem comercializadas no mercado. Assim, verifica-se que, de uma dinâmica voltada para si própria, a Universidade se abriu ao exterior, parecendo adotar dinâmicas promotoras de desenvolvimento social, forjando novos relacionamentos com o tecido produtivo. Em suma, ao modelo de comunicação interna, que marcou os primeiros séculos das universidades, alargou-se, agora, à comunicação externa com outros públicos, particularmente relacionados com o setor empresarial, envolvendo as três dimensões: o ensino, a investigação e sociedade.

Entretanto, a natureza dos relacionamentos universidade-empresa foi também evoluindo e a agenda da inovação científica passou a estar subordinada às necessidades e aos interesses das empresas, como peças feitas à medida. Inicialmente, o processo de inovação era algo unidirecional, já que os resultados da investigação eram transferidos para os potenciais interessados. No entanto, este modelo de inovação tradicional deu lugar a um modelo discursivo de participação onde as atividades de inovação são entendidas como um processo de aprendizagem aberta entre organizações, designado de inovação aberta (Frieß, Groh, Reinhardt, Forster, & Schlichter, 2012; Habicht, Möslein, & Reichwald, 2012; Schattke, Seeliger, Schiepe-Tiska, & Kehr, 2012). Dito de uma outra forma, evoluímos de um modelo de conceção da inovação fechada para um paradigma de inovação aberta. Henry Chesbrough (2003) explica esta passagem da inovação entre portas, em sistemas organizacionais verticais e fechados, para o modelo participativo, de colaboração interorganizacional, onde as ideias podem emergir de dentro ou de fora da organização. Ora, esta

mudança de paradigma de desenvolvimento da ciência parece corresponder a um estreitamento dos relacionamentos e das novas estratégias entre as universidades e as empresas. Neste sentido, o modelo de inovação é descrito por Ramstad (2009) como uma estratégia de participação, co-configuração e de conhecimento dialógico, em que, “o desafio de co-configuração é criar produtos ou serviços inteligentes para o cliente num relacionamento contínuo entre o cliente, vários produtores e outros atores, como unidades de I&D externos (...) e que uma pré-condição para o trabalho de co-configuração bem-sucedida é o diálogo em que os atores participantes dependem de informações de feedback em tempo real sobre a sua atividade. Os atores podem formar vários tipos de parcerias, tais como alianças estratégicas, redes de fornecedores e redes holísticas” (Ramstad, 2009: 181-183).

Desta abordagem salientam-se os aspetos adaptativos, os relacionamentos interorganizacionais, o envolvimento, a variedade e a aprendizagem mútua a partir de interações entre as partes envolvidas, dando lugar a relações bilaterais de colaboração, de cooperação, parcerias ou outras formas de envolvimento, num estreito comprometimento com a transferência de conhecimento para as empresas que caracteriza a *terceira dimensão das universidades*. Porquanto, consideramos todo este processo de cooperação universidade-indústria caracterizado por um paradigma evolutivo, co-criativo e dialógico, colocando em evidência a dimensão interorganizacional do fenómeno.

Na verdade, em resultado do desenvolvimento da segunda dimensão, criaram-se os centros, pólos ou laboratórios de investigação, onde para além do *staff* administrativo, trabalham docentes-investigadores e bolseiros de investigação. Estes desenvolvem atividades próprias da investigação académica (como a preparação de artigos, a participação em congressos, a publicação dos resultados nas revistas científicas, a ligação em rede com os pares, os trabalhos conjuntos, as parcerias nacionais e estrangeiras, etc.) e orientam, também, os seus trabalhos para necessidades concretas da indústria/mercado, desenvolvendo três vertentes: (1) a *prestação de serviços às empresas*; (2) a *criação de produtos inovadores, altamente tecnológicos para empresas já existentes*; e (3) a *comercialização dos resultados da investigação, através da propriedade intelectual e do registo de patentes*. Aqui estão, assim, identificados, os três principais vetores de valorização do conhecimento, o que levou à constatação de que a “comercialização do conhecimento científico é o lado mais visível das mudanças nas universidades” (Santos, 2008: 34).

Quer ao nível da prestação de serviços, quer ao nível do desenvolvimento de novos produtos, uma das formas organizacionais de parcerias académicas com a indústria, e talvez o modelo mais citado na literatura, é o Modelo de Triple Helix. As suas três hélices, descritas por Loet Leydesdorff e Etzkowitz (1998), correspondem aos intervenientes no processo que descreve: as universidades, as empresas e o Estado (governo central e local). E estas são a base geradora de um modelo de produção e transferência de conhecimento (Etzkowitz, 2003; Etzkowitz, 2011; Etzkowitz & Viale, 2010; Fujigaki & Leydesdorff, 2000; Hyun Kim, 2012; Metcalfe, 2010; Shinn, 2002;

Viale & Pozzali, 2010]. O modelo Triple Helix suporta, por conseguinte, a ideia da nova universidade empreendedora (Etzkowitz, 2003; Etzkowitz *et al*, 2000), engajada numa terceira missão. Considerada, por alguns autores, como a terceira revolução académica (Etzkowitz & Viale, 2010), comporta uma série de atividades empreendedoras, como por exemplo, promover o desenvolvimento económico regional, encorajar e recompensar os membros das faculdades que forneçam assistência técnica ou de gestão a empresas na região, comercializar a investigação, fornecer assistência à criação de empresas de bases tecnológica e participar nos investimentos das novas empresas resultantes do conhecimento gerado na academia.

Estas configurações interorganizacionais apontam para a emergência de um sistema de comunicação (Leydesdorff, 1996) que conduz à diminuição das fronteiras organizacionais e à ênfase estratégica da cooperação, das parcerias e da interação entre organizações, como é o caso também das parcerias interuniversitárias para a oferta conjunta de produtos. Estes consórcios de universidades constituem uma das formas de relacionamentos interorganizacionais possíveis, ou um novo formato de organização de ensino superior. Para além da dimensão interorganizacional, Santos (2008) advoga a expansão do trabalho universitário em rede, que quebra o isolamento tradicional, sugerindo mesmo a ligação de todas as universidades públicas numa rede de universidades públicas portuguesas.

4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da evolução da comunicação nas universidades vai ao encontro da história das teorias da Comunicação Organizacional, espelhando um crescimento da comunicação das universidades nas dimensões interna, externa e interorganizacional. Assim, encontramos, numa primeira fase, um *modelo de comunicação linear* (utilizando a terminologia de Harris e Nelson (2008), envolvendo fluxos de uma- via de codificação de mensagens por um emissor, enviadas por um canal ou canais, para serem decodificadas pelo recetor(es), em estilo formal, maioritariamente escrito e descendente.

Entretanto, dá-se a introdução da inovação nos conteúdos de comunicação das universidades, assumindo-se a bidirecionalidade, a comunicação em equipa, a ampliação dos canais e o reforço do estilo informal. Este tipo de comunicação é apelidado por Harris e Nelson (2008) de *modelo de comunicação interacional*, já que tem em conta a importância do *feedback*.

E, nos últimos anos, emerge a *Comunicação Interorganizacional*, que ultrapassa os limites e a fronteira da própria organização, mudando a sua perspetiva face ao ambiente. Esta alteração da perspetiva moderna-geocêntrica, em que o ambiente organizacional gravita em torno da organização, para uma perspetiva pós-moderna, contemporânea, holística, em que as fronteiras organizacionais se diluem numa teia de relacionamentos interorganizacionais, como as alianças, consórcios, participações, *interfaces*, *jointventures*, entre outros, coloca a gestão das organizações numa dinâmica também ela inovadora, participativa. Nessa perspetiva, as organizações

unem-se com os seus aliados, criando modelos organizacionais assentes em contratos que os beneficiam mutuamente, ganhando assim competitividade e sustentabilidade no mercado global. Ora, a sustentação ontológica das organizações parece realizar-se, como nos diziam Einserberg, Goodall e Trethewey (2010: 82), através de “relacionamentos interdependentes entre pessoas [que, por sua vez,] são estabelecidos e mantidos através da comunicação”. Para além da ontologia da comunicação inerente ao fenómeno, há ainda a realçar a sua dimensão dialógica. E os resultados preliminares do nosso estudo sugerem a necessidade de adoção de um modelo de comunicação de duas-vias, simétrico, para as situações de transferência da inovação das universidades para as empresas, à semelhança da perspectiva transacional de Harris e Nelson (2008).

Por seu turno, outro dos resultados deste estudo leva à inferência de que as empresas são hoje o primeiro público externo das universidades – referimo-nos às *spin-offs* e às *start-ups*, às empresas locais, nacionais e internacionais, que se tornaram *stakeholders* de primeira linha, estabelecendo com elas relações de cooperação e de natureza comercial, indo ao encontro das teorias organizacionais que advogam a mudança do “atual paradigma institucional da universidade que tem de ser substituído por um paradigma empresarial” (Santos, 2008: 28).

REFERÊNCIAS

- Beitler, M. A. (2003) *Strategic Organizational Change: A Practitioner's Guide for Managers and Consultant*, Greensboro, NC: Practitioners Press International.
- Cabrito, B. G. (2004) 'O Financiamento do Ensino Superior em Portugal: Entre o Estado e o Mercado', *Educ. Soc.*, 25(88): 977-996.
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business Review.
- Collins, D. (1998) *Organizational Change – Sociological Perspectives*, London: Routledge.
- Derrida, J. (2003) *A Universidade Sem Condição*, Coimbra: Angelus Novus.
- Eisenberg, E. M., Goodall (Jr), H. L., & Trethewey, A. (2010) *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint* (6th ed.), New York: Bedford - St. Martin's.
- Etzkowitz, H. (1983) 'Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science', *Minerva*, 21(2-3): 198-233.
- Etzkowitz, H. (2003) 'Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations', *Social Science Information*, 42(3): 293-337.
- Etzkowitz, H. (2011) 'Normative Change in Science and the Birth of the Triple Helix', *Social Science Information*, 50(3-4): 549-568.
- Etzkowitz, H., & Viale, R. (2010) 'Polyvalent Knowledge and the Entrepreneurial University: A Third Academic Revolution?', *Critical Sociology*, 36(4): 595-609.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. (Eds.). (2005) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.

- Frieß, M. R., Groh, G., Reinhardt, M., Forster, F., & Schlichter, J. (2012) 'Context-aware Creativity Support for Corporate Open Innovation', *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(1): 38-55.
- Fujigaki, Y., & Leydesdorff, L. (2000) 'Quality Control and Validation Boundaries in a Triple Helix of University-Industry-Government: "Mode 2" and the Future of University Research', *Social Science Information*, 39(4): 635-655.
- Habermas, J. (2006 [1968]) *Técnica e Ciência como «Ideologia»*, Lisboa: Edições 70.
- Habicht, H., Möslin, K. M., & Reichwald, R. (2012) 'Open Innovation Maturity', *Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(1): 92-111.
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1933) 'Creating Readiness for Organizational Change', *Human Relations*, 46: 681-703.
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008) *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment* (3rd ed.), New York: Routledge.
- Hyun Kim, J. (2012) 'A Hyperlink and Semantic Network Analysis of the Triple Helix (University-Government-Industry): The Interorganizational Communication Structure of Nanotechnology', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(2): 152-170.
- Jones, G. R. (2010) *Teoria das Organizações*, São Paulo: Pearson.
- Leydesdorff, L. (1996) 'Luhmann's Sociological Theory: Its Operationalization and Future Perspectives', *Social Science Information Sur Les Sciences Sociales*, 35(2): 283-306.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998) 'The Triple Helix as a Model for Innovation Studies', *Science & Public Policy*, 25(3): 195-203.
- Mano, M., Almeida, F., Ramos, L. M., Marques, M. C., & Nolan, S. (2009) *Governance and Management in Higher Education / Gestão e Governação do Ensino Superior*, Porto: Vida Económica.
- Metcalfe, A. S. (2010) 'Examining the Trilateral Networks of the Triple Helix: Intermediating Organizations and Academy-Industry-Government Relations', *Critical Sociology*, 36(4): 503-519.
- National Research Council (US) Committee on Competing in the 21st Century (2013) 'Universities as Innovation Drivers' [On line], in Wessner, C. (ed.) *Best Practices in State and Regional Innovation Initiatives: Competing in the 21st Century*, Washington: National Academies Press, pp. 49-68. [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK158819/>, acessado a 21/02/14].
- Pereira, A. L., & Pita, J. R. (2005) 'Alexander Fleming (1881-1955), Da Descoberta da Penicilina (1928) ao Prémio Nobel (1945)', *Revista da Faculdade de Letras- História*, Porto, 3(6): 129-151.
- Ramstad, E. (2009) 'Developmental Evaluation Framework for Innovation and Learning Networks: Integration of the Structure, Process and Outcomes', *Journal of Workplace Learning*, 21(3): 181-197.
- Ruão, T. (2008) 'A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho, 1974-2006' [On line], Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga. [<http://hdl.handle.net/1822/8841>, acessado em 10/10/10].
- Santos, B. S. (2008) 'A Universidade no Século XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade' in Santos, B. S. & Almeida, F. N. (eds.) *A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova*. Coimbra: Almedina.

- Schattke, K., Seeliger, J., Schiepe-Tiska, A., & Kehr, H. M. (2012) 'Activity-Related Incentives as Motivators in Open Innovation Communities', *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(1): 21-37.
- Shinn, T. (2002) 'The Triple Helix and New Production of Knowledge: Prepackaged Thinking on Science and Technology', *Social Studies of Science*, 32(4): 599-614.
- Stensaker, B., Välimaa, J., & Sarrico, C. (Eds.). (2012) *Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995) 'Explaining Development and Change in Organizations', *Academy of management review*, 20(3): 510-540.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005) 'Alternative Approaches for Studying Organizational Change', *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404.
- Viale, R., & Pozzali, A. (2010) 'Complex Adaptive Systems and the Evolutionary Triple Helix', *Critical Sociology*, 36(4): 575-594.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999) 'Organizational Change and Development', *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361-386.