

Área temática: Marketing

Título do trabalho: A Comunicação como um Fator Determinante na Cooperação entre a Academia e o Setor Empresarial – um Estudo Multicaso entre Unidades da USP-RP e o Setor de EMHO

AUTORES

ÉLCIO EDUARDO DE PAULA SANTANA

Universidade Federal de Goiás/Campus Catalão

elcio1978@yahoo.com.br

GECIANE SILVEIRA PORTO

Universidade de São Paulo

geciane@usp.br

ANDRÉ FRANCISCO ALCÂNTARA FAGUNDES

Universidade Federal de Uberlândia

fagundesandre@yahoo.com.br

FERNANDA MACIEL PEIXOTO

Universidade Federal de Uberlândia

fmacielpaixoto@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de comunicação universidade-empresa. Pesquisou-se três unidades da Universidade de São Paulo, Campus Ribeirão Preto (USP-RP), e cinco empresas do Setor de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos (EMHO) da região da mesma cidade. Uma considerável parcela da literatura acadêmica que trata de cooperação universidade-empresa considera a comunicação como um facilitador essencial para esse processo de interação. Para responder ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, desenvolvida por meio de um estudo multicaso, em que se utilizou a coleta de dados primários e secundários. O resultado do estudo demonstrou a carência de um processo de planejamento de comunicação da USP-RP, assim como de sua operacionalização, voltado para o setor empresarial. O atual formato de divulgação das tecnologias oriundas das unidades pesquisadas da instituição é incipiente, informal e pouco estruturado, o que pode ser considerado um impeditivo para a realização de mais parcerias entre a universidade e o setor produtivo. O estudo ainda aponta algumas sugestões para a melhoria desse processo.

Palavras-chave: cooperação universidade-empresa; comunicação; e inovação tecnológica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the process of university-enterprise communication. Three units of the University of São Paulo were researched, Campus Ribeirão Preto (USP-RP), and five companies of the Division of Medical Equipment, Hospital and Dental (EMHO) of the same city. A considerable portion of the academic literature that deals with university-enterprise

cooperation considers communication as a key facilitator for this process of interaction. To answer the proposed objective, we performed a search for exploratory and qualitative nature, developed through a multi-case study, which used the collection of primary and secondary data. The result of the study demonstrated a lack of a planning process of communication in USP-RP, as well as its operation, focused on the business sector. The current format for dissemination of technology from the institution of the units surveyed is low, informal and less structured, which can be considered a deterrent to the achievement of more partnerships between universities and the productive sector. The study also points out some suggestions for improving this process.

Key-words: university-enterprise cooperation, communication, and technological innovation.

1. INTRODUÇÃO

A literatura acadêmica sobre a interação entre universidades e empresas é bastante ampla no que se refere aos facilitadores e barreiras envolvidos no processo de cooperação. Todavia, poucos estudos existem sobre o processo de comunicação que deve haver entre esses setores para facilitar a transferência de conhecimento e tecnologia entre as duas. O presente artigo visa tratar especificamente deste facilitador ao processo de cooperação universidade-empresa (UE) – a comunicação.

Diante dessa constatação, efetuou-se esta pesquisa junto à Universidade de São Paulo – Campus de Ribeirão Preto (USP-RP) e ao setor de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos (EMHO) da região de Ribeirão Preto, com o intuito de mapear o processo de comunicação entre algumas unidades da citada universidade e de organizações do referido setor produtivo.

Importa, primeiramente, justificar a escolha da delimitação da aplicação do estudo ao setor de EMHO. Inicialmente destaca-se que a área da saúde é um dos setores mais pesquisados pelo campus de Ribeirão Preto da USP, como demonstra, por exemplo, Porto (2004), em relatório que apresenta o potencial de desenvolvimento de pesquisa nesse campus no que tange a itens como soros, vacinas e próteses. Unidades como as Faculdades de Medicina (FMRP) e de Odontologia (FORP) e o Departamento de Física e Matemática (DFM) – integrante da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FFCLRP) - possuem estruturas significativas para a prática da pesquisa na área da saúde, dispondo de diversos laboratórios, além de possuírem produção científica relevante na área (SANTANA, 2005).

Visando dimensionar a relevância do setor de EMHO, nota-se que o mesmo movimentou no Brasil aproximadamente R\$ 4,9 bilhões em 2003, segundo dados apresentados pela ABIMO (2004). Em nível mundial, conforme documento do Departamento do Comércio dos Estados Unidos (apud GUTIERREZ; ALEXANDRE, 2004), estima-se que o setor movimente cerca de US\$ 153 bilhões por ano, apresentando ainda uma taxa de crescimento anual composta de 9% entre 1999 e 2004 (FROST & SULLIVAN, 2005).

A importância do estudo da comunicação entre universidade e empresa permeia, de forma indireta, uma considerável parcela da literatura acadêmica que trata de cooperação UE, sendo apresentado como um facilitador do processo de interação. Postula-se também que os gestores das organizações do setor produtivo se mostram propensos a utilizar as tecnologias desenvolvidas no âmbito universitário, assim como as competências instaladas, desde que ambas se adéquem aos objetivos de suas respectivas organizações. Porém, nota-se um desconhecimento generalizado dos gestores do setor empresarial com relação às referidas tecnologias e a maioria dos processos que se desenvolvem dentro da universidade (SANTANA, 2005).

Em virtude do que foi anteriormente exposto, ao iniciar o empreendimento dessa pesquisa havia uma expectativa elevada quanto à existência de problemas de comunicação envolvendo essas três unidades universitárias e as empresas do setor de EMHO, o que supostamente dificultaria a transferência de conhecimento e tecnologia entre ambas. Como se acredita que a comunicação é essencial para que o conhecimento gerado na academia se adapte à realidade das organizações interessadas, e saia da “prateleira” das bibliotecas e espaços universitários, indica-se ser necessária a existência de um intercâmbio e difusão da informação, a qual permitirá que os membros de ambos os setores recorram continuamente aos conhecimentos e às habilidades uns dos outros, de modo a aumentar suas próprias potencialidades. Esse fluxo de informação deve acontecer não somente dentro do âmbito da universidade, mas também a partir dessa em direção ao setor empresarial. Isso tende a permitir que as pesquisas acadêmicas estejam mais aptas a atender as necessidades do

mercado, e alcancem, com os seus resultados, não apenas ganhos científicos, mas também econômicos e sociais (ETZKOWITZ, 1998; PAULA, 2005; REIS *et alii*, 2007).

Diante desse contexto, observa-se a importância e a conseqüente necessidade do estudo da comunicação entre as unidades mencionadas da USP-RP e o setor de EMHO, para que a cooperação tecnológica entre ambas possa se tornar efetiva. Afinal, como pode haver transferência de tecnologia e de conhecimento, de uma entidade para outra, se o setor de EMHO não conhece o trabalho desenvolvido pelas unidades que desenvolvem pesquisa na área da saúde na USP-RP?

Visto isso, destaca-se que neste artigo o seguinte objetivo de pesquisa norteou o desenvolvimento do trabalho: descrever e compreender o processo de comunicação do DFM, da FMRP e da FORP sobre suas competências de pesquisa e respectivas tecnologias desenvolvidas, para o setor de EMHO da região de Ribeirão Preto. Portanto, o foco do estudo recai especificamente sobre a comunicação da universidade em direção às empresas, excluindo-se a análise no sentido inverso.

Na seqüência apresenta-se o referencial teórico que embasa a discussão efetuada nesse manuscrito. Posteriormente é apresentado o método empregado na execução dessa pesquisa, item que precede a descrição e análise dos achados da investigação implementada. Por fim, tece-se algumas considerações finais acerca do tema aqui tratado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar a análise dos casos apresentados neste estudo e a posterior discussão de seus resultados, faz-se necessário a busca de um referencial teórico específico sobre comunicação, o qual abrange três grandes temas: (1) comunicação organizacional, (2) comunicação organizacional voltada para o público externo, e (3) planejamento da comunicação inter-organizacional.

2.1 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é um campo de estudo híbrido, que se localiza na interseção das ciências administrativas e da comunicação (GIROUX, 1994; LARAMÉE, 1993). Ambos, comunicação e administração, são domínios de conhecimento interdisciplinar compostos pela conjunção de distintas ciências sociais, como a sociologia, a psicologia, a filosofia, e a economia, dentre outras.

Taylor (1993 apud SILVA; OLIVEIRA, 2003, p. 04) apresenta uma proposta de metáfora para se pensar uma noção de comunicação organizacional que integra as visões macro e micro da realidade organizacional. O referido autor coloca:

a organização é uma realidade virtual sustentada pela comunicação. A organização surge e é mediada pela comunicação. Mais ainda: ela é um artefato de comunicação. Mas não é a simples existência dos indivíduos, nem a sua composição em rede pela transmissão de mensagens que, em si mesmas, são garantias da existência organizacional. Uma organização existe a partir do momento em que há o reconhecimento de engajamentos mútuos. Estar organizado quer dizer estar em relação. A relação é a *matéria-prima* da organização (TAYLOR 1993 apud SILVA; OLIVEIRA, 2003, p. 04).

Na mesma linha de raciocínio, Casali (2007, p. 04) aponta que “não existe organização sem comunicação e não existe comunicação sem organização. Surge assim, o dilema da precedência de um em relação ao outro, ou do desenvolvimento concomitantemente”. De acordo com Fairhurst e Putnam (1999), o trabalho de Taylor (1993) e seus contemporâneos explora a equivalência entre comunicação e organização. Por sua vez, Taylor e Cooren (1997)

expõem que a comunicação organizacional é universal, pois não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique.

Deste modo, é possível reconhecer como a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais. Reuniões, conversas ao telefone e via e-mail, negociações, contatos pessoais, apresentações, memorandos, relatórios, ofícios, isto sem mencionar as novas tecnologias de comunicação e informação que permeiam o cotidiano das atividades organizacionais.

O agir organizacional é resultado dos processos de comunicação. Ao comunicar os indivíduos tornam-se representantes de interações passadas, de grupos e organizações, sendo capazes de agir em nome dessas interações (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004). Desta forma o que normalmente é designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por processos de comunicação.

A comunicação permite que, em conjunto, as pessoas possam construir conhecimento interativamente, o qual se torna propriedade comum e não pode ser definido como realização individual de nenhum dos membros da interação que o gerou. A apreensão da realidade é um processo social que se desenvolve coletivamente pela comunicação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). Desta forma, informações também são fruto de interações sociais. (TAYLOR; VAN EVERY, 1993).

Esse tema traz consigo alguns paradoxos. Como bem coloca Marcondes Filho (2004), no século XXI os indivíduos dispõem de uma diversidade de tecnologias de comunicação e informação, mas comunicam-se cada vez menos. Isto porque, comunicação implica compartilhar significados e não apenas transmitir informações. Embora os indivíduos recebam um significativo volume de informações, a comunicação se realiza apenas quando tais informações adquirem sentido para esses indivíduos.

A investigação sobre a comunicação organizacional e inter-organizacional deve levar em consideração a subjetividade dos indivíduos, a multiplicidade de relações envolvidas e a diversidade de formas, meios e conteúdos das interações que estão presentes na vida diária das organizações, sem que, no entanto, se deixe de considerar o contexto e as estruturas de poder e hierarquia nas quais se encontram inseridos os atores (SILVA, 2001; GIORDANO, 1998; BODEN, 1994; TAYLOR, 1993).

Giordano (1998) apresenta a perspectiva instrumental do processo de comunicação, que focaliza os instrumentos e os dispositivos técnicos de transmissão de mensagens como determinantes da boa comunicação. Tal perspectiva tem sido bastante reforçada pelo constante desenvolvimento de novas tecnologias que abrem possibilidades inovadoras e cada vez mais sofisticadas de incremento dos meios. Sob este ponto de vista, toda comunicação constitui-se na transmissão de uma mensagem segundo um código adequado.

Cabrera e Cabrera (2002), com base em estudos empíricos, colocam que a maioria das organizações acredita que o desenvolvimento de soluções ligadas à tecnologia da informação deve resolver a maior parte dos problemas de comunicação. O foco se restringe aos meios de comunicação como solução aos desafios organizacionais. No entanto, na grande maioria dos casos, as maiores dificuldades encontradas nos processos de comunicação são devido aos aspectos não tecnológicos, tais como as dificuldades dos membros da organização compreenderem a importância da partilha de seu conhecimento, a falta de tempo para este compartilhamento e a falta de incentivo da organização para a geração de novas idéias.

Nesse sentido, são importantes as condições nas quais a comunicação se desenvolve em meio às interações cotidianas, seja em termos dos meios de interação disponíveis, da possibilidade de encontro entre os participantes, de sua capacidade de compartilharem um significado comum, ou de construírem identidades sociais que reforcem esta partilha.

O processo de cooperação UE envolve uma espécie de aliança entre as duas organizações, a qual, segundo Siqueira e Spers (2003 apud PITOMBO; PIZZINATTO, 2004, p. 04):

...depende de uma superação de preconceitos e de um compartilhamento de valores que permitem aos envolvidos uma atuação conjunta. Trata-se, portanto, de um exercício de auto-reconhecimento e conhecimento do outro, a fim de estabelecer as possíveis pontes de relacionamento (SIQUEIRA; SPERS, 2003 apud PITOMBO; PIZZINATTO, 2004, p. 04).

Sabe-se que o processo de comunicação intra e inter-organizacional é alvo de distorções, ruídos e dificuldades que emergem dos problemas e desafios organizacionais. Segundo Vizeu (2005, p. 17):

a distorção comunicativa intencionalmente deliberada é comum no âmbito das organizações centradas na lógica competitiva do mercado econômico, onde as pessoas são muitas vezes consideradas instrumentos a serem manipulados para a obtenção de lucro. Mas também noutras organizações, não necessariamente empresariais, no contexto organizacional moderno, também há distorções de caráter estrutural, que não são facilmente percebidas e sanadas. No âmbito das organizações que não estão diretamente vinculadas com a lucratividade econômica, tal caráter estrutural de distorção comunicativa é mais problemático. Organizações públicas, entidades assistenciais e filantrópicas, grupos de interesse da sociedade civil, enfim, todo o primeiro e o terceiro setor, ao adotar a modelagem burocrática, são atingidas por contradições sistemáticas no processo de representatividade dos interesses daqueles que constituíram essas organizações (VIZEU, 2005, p. 17).

Depreende-se do exposto que se o processo de comunicação universidade-empresa for bem-sucedido e conseguir minimizar as possíveis distorções comunicativas e a carência de informação de ambas as partes, a interação entre essas organizações tende a se fortificar.

2.2 Comunicação para o público externo

Acredita-se ser importante explicitar a comunicação organizacional direcionada ao público externo, vertente da comunicação que oferece subsídios mais claros para se analisar as potencialidades e fraquezas da promoção das tecnologias e conhecimentos ofertados pela universidade, para as organizações do setor produtivo da sociedade.

Etzel, Walker e Stanton (2000) afirmam que a promoção, a qual compreende a comunicação da organização voltada para o seu público-alvo, busca influenciar a sociedade e o mercado, por meio de ações objetivas como alterar os sentimentos, crenças e comportamento do seu público.

Os autores ainda levantam três papéis essenciais para a promoção de qualquer organização: informar, persuadir e lembrar – de acordo com o momento vivido pela entidade, ocorrerá uma variação da importância de cada um desses papéis. Essa comunicação muitas vezes buscará alterar a curva de demanda da empresa, buscando, por meio de estratégias promocionais incrementar as vendas dos serviços e produtos das organizações para os seus consumidores.

Para Churchil Jr. e Peter (2005), normalmente as organizações utilizam a comunicação externa para aumentar as vendas, principalmente as organizações com fins lucrativos. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos, como as universidades públicas, podem ter como objetivos adicionais a conquista da simpatia da sociedade, a atração de voluntários, dentre outros. Nesse contexto, os autores apontam algumas metas estratégicas de comunicação organizacional: (a) criar consciência, relacionada à informação ao público sobre a existência dos produtos ou serviços da organização; (b) formar imagens positivas, com o objetivo das pessoas avaliarem favoravelmente a organização; (c) identificar possíveis clientes; (d) criar relacionamento; e (e) reter clientes.

Para alcançar os objetivos de se comunicar com o mercado e a sociedade, as organizações contam com os seguintes elementos do composto de comunicação: propaganda;

venda pessoal; promoção de vendas; eventos e experiências; relações públicas e assessoria de imprensa; e marketing direto. A escolha do elemento do composto dependerá de vários fatores, entre eles o público-alvo, o objetivo da comunicação e a verba disponível (KOTLER; KELLER, 2006).

A publicidade, que é “uma forma especial de relações públicas que envolve as novidades de uma organização ou de seus produtos”, pode ser considerada como um dos principais elementos do composto de comunicação das organizações do setor público (ETZEL; WALKER; STANTON, 2000, p. 447). Assim como a propaganda, a publicidade contém uma mensagem impessoal que é divulgada para uma audiência de massa. Mas, diferentemente da propaganda, a publicidade não é paga e a organização objeto da divulgação não controla a mensagem a ser enviada, pois a mesma é divulgada conforme decisão do órgão de imprensa que a estiver publicando.

Etzel, Walker e Stanton (2000), afirmam que a publicidade é vista pelo público-alvo como de maior credibilidade do que a propaganda. Os autores ainda apontam que a atividade de relações públicas e assessoria de imprensa desenvolve papel fundamental para que a publicidade sobre uma organização possa ser positiva. Para tanto, sugere-se que os responsáveis pela relações públicas e assessoria de imprensa das organizações utilizem algumas ferramentas para melhorar o contato com a imprensa, como: comunicados à imprensa, entrevistas coletivas, lançamentos de produtos/serviços, e outros.

Outra decisão importante de comunicação de marketing que a empresa deve tomar está relacionada aos canais que melhor se adéquem ao perfil do público dessa organização. Churchil Jr. e Peter (2005) apontam as seguintes opções: televisão, rádio, imprensa escrita, mala-direta, outdoor, e internet, dentre outros. Elas devem ser escolhidas a partir da consideração tanto dos objetivos da organização, como do público-alvo selecionado.

2.2.1 Marketing informacional no contexto da interação universidade-empresa

Abreu e Baldanza (2007) apresentam o marketing informacional como uma proposta de uso do marketing que procura maneiras interativas para manter o público-alvo da organização informado sobre todos os detalhes dos produtos, serviços e idéias ofertados pela mesma. Essa modalidade de marketing visa à interatividade com o público-alvo e pretende entender as necessidades desse público por meio do desenvolvimento de relacionamentos contínuos e confiança mútua (HSU *et alii* 2007). Assim, o marketing informacional resgata a base teórica do marketing de relacionamento.

No entanto, o marketing informacional procurar ir além do marketing de relacionamento, em razão de promover a interatividade em tempo real e fornecer informações, sem, necessariamente, estar se tentando vender ou transacionar algum objeto, e sim, compartilhar informações (ABREU; BALDANZA, 2007).

A diferença entre o marketing informacional e o marketing transacional é a forma na transmissão da informação – o segundo apenas informará aspectos positivos dos produtos/serviços, enquanto o primeiro disponibilizará informações dos pontos positivos e negativos dos mesmos, fazendo que o cliente/parceiro escolha e previna-se de armadilha de organizações antiéticas.

Todavia, para que as informações possam ser ofertadas, é necessário o mapeamento da instituição que propõe a comunicação, para se ter real noção do que se tem para ofertar (no caso deste trabalho, tecnologias e competência de pesquisa). Convém ressaltar o trabalho De León e Tarnayo (1999), no qual os pesquisadores apontam a necessidade de detecção e catalogação de todos os resultados das pesquisas desenvolvidas pelo instituto de pesquisa, assim como suas capacidades – tal fato possibilita a exploração desses trabalhos por parte do

setor produtivo, afirmação realizada pelos autores a partir da observação dessa prática no Consejo Superior de Investigaciones Cientificas (CSIC), situado na Espanha.

2.3 Planejamento da comunicação inter-organizacional

O processo de Comunicação UE, como qualquer outra função organizacional, requer planejamento e acompanhamento posterior de seus resultados. O passo inicial no processo de planejamento de comunicação é a definição de seu posicionamento por parte da universidade, ou seja, a expressão clara da maneira como ela deseja que os seus públicos de interesse a percebam. O posicionamento definido deve estar em consonância com a missão, os valores, os objetivos e metas pré-estabelecidas pela organização. Segundo Kotler e Keller (2006), o mesmo deve ser feito para os públicos estratégicos de interesse, por meio da definição de quem são eles, onde estão, o que pensam, o que querem, o que sabem e o que devem saber sobre a entidade. Outro item fundamental para o plano de comunicação é a forma com que a informação será compartilhada com os diferentes públicos - níveis de linguagem, fontes e dados disponíveis.

Os autores ainda apontam a necessidade da criação de ferramentas ou veículos para a circulação das informações. Algumas ferramentas ou ações comuns de comunicação entre organizações podem ser o uso de mídias especializadas, inaugurações de projetos, murais, *folders*, *workshops*, palestras, seminários, eventos, dentre várias outras possibilidades. Após a realização destas atividades, seria feita avaliação e acompanhamento do processo, apresentando os resultados alcançados. Essas ações devem ocorrer de forma sistemática e planejada. Com base na experiência e no diagnóstico das iniciativas que proporcionaram maiores resultados, o processo de Comunicação deve ser replanejado aproveitando os pontos positivos das iniciativas já testadas e abandonando ou corrigindo possíveis erros detectados no processo.

Para a implantação das ações previstas no planejamento, faz-se necessário o estabelecimento de um sistema integrado de informações que visa facilitar a comunicação e a convivência dos envolvidos na ação comunicativa (ETZEL; WALKER; STANTON, 2000). Esse sistema serviria para prover uma rede de conhecimentos que permitiria um maior fluxo de dados e informações entre todos aqueles integrantes da universidade interessados no processo, até chegar ao público-alvo, no caso desse estudo, as empresas integrantes do setor de EMHO. Sugere-se que este sistema seja controlado por um setor interno à universidade, responsável pela referida cooperação. O uso de uma estrutura integrada em rede entre a universidade e a empresa reduziria a redundância de esforços, facilitaria a identificação dos potenciais de desenvolvimento tecnológico, agruparia as especialidades, permitiria a troca mais intensa de informações, disseminaria o conhecimento tácito e alocaria recursos conforme as especialidades da academia e a prática no mercado.

Tais entidades de controle se configuram em escritórios de transferência de tecnologia (ETTs), que, segundo Conde e dos Santos (1999, p. 02), consistem em “mecanismos institucionais que, com diversas denominações e metodologias, estão sendo implantados em muitas universidades e instituições de pesquisa em todo o mundo com o objetivo de facilitar e promover o entendimento e a convergência entre o mundo científico-técnico e o setor produtivo”.

Corroborando tal pensamento, importa mencionar o estudo de um spinoff do setor de biotecnologia apresentado por Reis *et alii* (2007), o qual aponta que não é costume do pesquisador universitário se envolver regularmente, e de forma direta, com as atividades da empresa, em função de suas atribuições acadêmicas (bancas de defesa de trabalhos, eventos, aulas, atividades administrativas etc.), o que diminui o ritmo e a intensidade da interação. Os autores destacam que, em virtude do exposto, é preciso que existam funcionários dentro da

universidade, como servidores técnico-administrativos ou colaboradores correlatos, que ajudem a interligar e unir todas as informações das partes para a solução de problemas, além de intermediar as conversas entre o pesquisador/docente e os representantes das empresas. Esse(s) funcionário(s) seria(m) o elo de ligação universidade-empresa e prestaria(m) todo o suporte necessário para fortificar o relacionamento e a comunicação entre as partes. O referido servidor estaria alocado no setor da universidade responsável pela cooperação. Eles ainda expõem a necessidade de que o mencionado setor tenha a infra-estrutura básica para permitir a comunicação, em termos de recursos humanos, financeiros e materiais. Por fim, é postulado que o primeiro passo após a alocação dos colaboradores é proporcionar ao referido setor ferramentas de gestão de projetos, ferramentas de gestão da informação e bancos de dados gerenciais a fim de garantir que os resultados sejam alcançados dentro do tempo previsto e de acordo com os objetivos previamente traçados.

3. MÉTODO

No que se refere à forma de abordagem do problema e à sistemática de pesquisa, o estudo é qualitativo (RICHARDSON, 1999). Quanto à matriz teórica e aos objetivos, este trabalho é exploratório, em decorrência da falta de estudos sobre o tema “comunicação universidade-empresa” (SELLTIZ *et alii* 1974). No concernente aos procedimentos técnicos, o presente trabalho se classifica como estudo multicase (YIN, 2001).

Coletou-se tanto dados primários quanto secundários. Para a coleta dos dados primários, inicialmente se contatou, via telefone e correio eletrônico, os pesquisadores e gestores selecionados previamente para a análise, visando o agendamento das entrevistas. Logo em seguida, realizou-se as entrevistas pessoais. De forma complementar, a comunicação via e-mail foi usada novamente para prover esclarecimentos e sanar dúvidas geradas após as análises das entrevistas. O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro semi-estruturado aplicado no momento das entrevistas, elaborado com o intuito de traçar um diagnóstico da atual situação do processo de comunicação nas organizações analisadas. As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo posteriormente analisadas por meio de análise de conteúdo (RICHARDSON, 1999). Os dados secundários foram obtidos em revistas, documentos organizacionais e na internet, especialmente nos sites das entidades pesquisadas.

O universo da pesquisa envolveu as Faculdades de Medicina e Odontologia, e o Departamento de Física-Médica, instalados no *campus* de Ribeirão Preto-SP, da Universidade de São Paulo (USP) e cinco empresas do setor de EMHO da região de Ribeirão Preto, totalizando vinte e sete entrevistas com colaboradores da universidade e cinco com representantes das empresas. Convém aqui ressaltar o porquê de se analisar tanto faculdades quanto departamentos. O DFM é parte integrante da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FFCLRP), unidade que não congrega (fora o departamento citado) nenhuma outra entidade produtora de tecnologia aplicável ao setor de EMHO. Apesar desse fato relativo ao DFM – ser um departamento, diferentemente dos outros objetos de pesquisa, que são faculdades – optou-se por incluí-lo na pesquisa dada a relevância de sua atuação, e também por acreditar que os diferentes níveis de análise não comprometeriam o objetivo da investigação.

Importa também destacar que em razão do tamanho da FMRP, as entrevistas foram conduzidas individualmente em cada um dos quatorze departamentos que compõem a mesma; todavia, nesse trabalho, os dados são apresentados de forma agregada, em virtude de uma melhor operacionalização na exposição dos mesmos. Menciona-se ainda a realização de entrevistas com dois componentes do GADI (Grupo de Assessoramento ao Desenvolvimento de Inventos), que serviu para balizar as informações ofertadas tanto pela academia quanto pelos respondentes do setor produtivo. O GADI é uma entidade extinta da USP que precedeu a Agência USPInovação, a qual foi criada com o intuito de tanto servir a universidade, no que

se refere a levar a sua produção para a sociedade, quanto para funcionar como uma porta de entrada para o setor produtivo no meio universitário, visando inspirar discussões e novas pesquisas.

Justifica-se a escolha da delimitação da pesquisa na região de Ribeirão Preto pelo fato da mesma possuir uma estrutura acadêmica altamente estruturada, com pesquisas voltadas ao setor de saúde, além de existir quarenta empresas na cidade pertencentes ao setor de EMHO, segundo a RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais (MTE, 2004).

Como é pertinente a todo estudo qualitativo e exploratório, os resultados obtidos são representativos somente para os setores universitários e as empresas pesquisadas, não podendo ser generalizados para outras universidades, para as demais unidades universitárias da USP-RP ou para outras empresas pertencentes ao setor de EMHO.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do artigo contém um relato dos principais tópicos elucidados nas coletas de dados efetuadas em cada unidade acadêmica pesquisada, assim como nas empresas analisadas, no que se refere ao processo de comunicação para o setor de EMHO das tecnologias geradas pela universidade, assim como de suas competências de pesquisa. A descrição a seguir permite que se faça um diagnóstico do atual estágio da comunicação UE em cada um dos objetos de estudo analisados.

4.1 Departamento de Física e Matemática

Os problemas de comunicação foram citados como uma das maiores dificuldades para a realização da transferência de tecnologia por parte dessa unidade, especificamente em razão da impossibilidade de construção de pequenos protótipos das tecnologias desenvolvidas, para exposição aos potenciais investidores, em virtude da falta de verbas para essa ação. Tais protótipos seriam muito importantes para facilitar o acordo de implementação da transferência de tecnologia, por parte das empresas, pois, segundo informações do departamento, os integrantes do setor produtivo precisam de uma materialização da idéia proposta pela universidade para entender mais facilmente o que está sendo apresentado por parte da universidade. Além disso, foi exposta a necessidade de alocação de recursos financeiros para a confecção de um material explicativo sobre o protótipo, para que assim se possa divulgá-lo de forma profissional. Destarte, depreende-se que os problemas decorrentes da ausência de recursos financeiros impossibilitam a operacionalização mais adequada do processo comunicativo, como exposto por Reis *et alii* (2007).

Um aspecto importante percebido no discurso de um docenteⁱ dessa unidade foi que a universidade não se conhece, ou seja, não tem mapeado quais são as suas competências e suas tecnologias. Segundo ele, deveria haver um banco de dados por meio do qual informações poderiam ser buscadas, no que se refere às atividades e linhas de pesquisa desenvolvidas por cada unidade da faculdade, citando-se a pessoa responsável, a área na qual ela atua, com quais materiais trabalha etc. Dessa forma, a universidade teria condições de saber o que oferecer para a indústria e essa teria uma referência sobre onde procurar informações dentro da universidade. Tal premissa é observada por Reis *et alii* (2007), quando expõem a necessidade de infra-estrutura básica para permitir a comunicação, componentes de sistemas de gestão da informação e bancos de dados gerenciais. Contudo, como apontam Cabrera e Cabrera (2002), na grande maioria dos casos as maiores dificuldades encontradas nos processos de comunicação não são devido aos aspectos tecnológicos, e sim à própria ação humana e sua dificuldade em disponibilizar as informações relativas às suas atividades, como, no caso citado, a disponibilização das tecnologias por eles desenvolvidas e suas respectivas

competências de pesquisa. A obstrução do processo comunicativo pelo agente ainda é enfatizada por Vizeu (2005).

De forma ainda mais explícita, nota-se que a opinião dos professores dessa unidade sobre a possibilidade de catalogação de competências e tecnologias é corroborada pelas estratégias adotadas por De León e Tarnayo (1999), fato que abre oportunidades para o marketing informacional (ABREU; BALDANZA, 2007).

Verificou-se também que não existe nenhum processo formal que envolva a divulgação realizada pelo departamento sobre suas tecnologias desenvolvidas. De uma forma geral, o contato entre a academia e o setor de EMHO acontece diretamente entre o pesquisador e algum conhecido da empresa, o que torna a rede de conhecimentos pessoais o meio utilizado nesse processo. Foi apurado que em muitos casos esse conhecido não é a pessoa ideal para tratar do assunto, mas após algum período de tramitação dentro da empresa, ele direciona o pesquisador até o profissional mais indicado para tratar da cooperação com a universidade. Tais ações podem ser classificadas como venda pessoal e marketing direto (KOTLER; KELLER, 2006), contudo, deve ser ressaltada a falta de planejamento para a execução dessas atividades, que, *a priori*, deveriam ser executadas de forma sistemática e planejada, fato que permitiria a maximização da ação promocional.

Foi exposto que, em ocasiões esporádicas, como aconteceu em duas feiras de produtos odontológicos em Ribeirão Preto, o departamento utilizou um estande que lhes foi proporcionado para expor as suas tecnologias – modalidade de promoção também prevista por Kotler e Keller (2006). Porém, outra vez destaca-se o fato de que não existe nenhum planejamento de participação sistemática em eventos dessa natureza.

Também foram mencionadas as páginas dos docentes na internet, onde são citadas as suas linhas de pesquisa e publicações, que se constituem, de certa forma, em um veículo de divulgação das suas respectivas competências de pesquisa e os resultados decorrentes das mesmas. Ressalta-se que a internet é um dos diversos tipos de canais de comunicação passíveis de serem utilizados por uma organização (CHURCHIL JR.; PETER, 2005), e ela pode ser bastante efetiva desde que seja formatada de maneira a facilitar a navegação por parte do público, fato não observado nas páginas dos professores do departamento, em virtude, mais uma vez, da falta de planejamento na utilização dessa ferramenta, o que impede o seu desenho mais adequado, assim como pela falta de foco no público-alvo a ser atingido (ETZEL; WALKER; STANTON, 2000).

Desta forma, depreende-se do exposto que neste departamento se observa a inexistência de planejamento, ou mesmo de operacionalização, das atividades mais estruturadas com relação à comunicação. Todas as estratégias de comunicação aplicadas pela unidade são emergentes, não há nada deliberado e desta forma se torna difícil que as empresas saibam o que está sendo desenvolvido dentro do Departamento de Física e Matemática, limitando o potencial de interação dessa entidade com as organizações do setor privado.

Essa questão relativa à presença/ausência de planejamento não é abordada em momento algum pela unidade. Acredita-se na ausência de uma cultura administrativa à mesma, o que a impede de até mesmo conjecturar sobre a possibilidade de tomar uma decisão estratégica no sentido de propiciar ao público externo – neste caso, as entidades do setor de EMHO – o conhecimento sobre aquilo que é realizado dentro da unidade, talvez por falta de recursos humanos desenvolvidos para exercer e pensar sobre tal atividade nos quadros gerenciais deste departamento, fator essencial ao melhor desenvolvimento da comunicação da universidade com as empresas, como aponta Reis *et alii* (2007). Destaca-se que tal problema pode até mesmo se estender à faculdade e à universidade, pois o órgão que cuida da cooperação com empresas dentro da universidade – atualmente a Agência USPIInovação e anteriormente o GADI – que deveria liderar esse papel de comunicação com o meio

empresarial, não desenvolve atividades mais incisivas, excetuando a participação em algumas feiras do setor de tecnologia.

4.2 Faculdade de Medicina

Não se realiza nenhum procedimento formal de divulgação das tecnologias desenvolvidas pelos departamentos dessa faculdade, para as empresas do setor de EMHO. De uma forma geral, identificou-se que os quatorze departamentos da FMRP utilizam os periódicos, e em menor escala, os congressos acadêmicos, como formas de divulgação dos trabalhos desenvolvidos por essa unidade. Destaca-se que esses dois canais de comunicação não são previstos na literatura tradicional de marketing; eles são idiossincráticos ao mundo acadêmico, e parecem ter pouca penetração no âmbito empresarial.

Verifica-se nessa unidade, assim, como no DFM, o amadorismo das ações de comunicação adotadas por esta faculdade. Não se tem, em momento algum, a noção da existência dos elementos de uma comunicação. Especialmente com relação à consideração dos periódicos acadêmicos como meio de comunicação, os componentes da faculdade não visualizam o quão difícil pode ser a decodificação da mensagem passada por um artigo acadêmico, se o mesmo estiver sendo lido por um empresário que não seja também um cientista. O resultado pode ser a não compreensão do texto ou até a mesmo a não leitura do mesmo, devido à sua forma hermética; como aponta Marcondes Filho (2004), a comunicação implica compartilhar significados e não apenas transmitir informações, visto que, embora os indivíduos recebam um significativo volume de informações, a comunicação se realiza apenas quando tais informações adquirem sentido para esses indivíduos. Uma exceção a essa afirmação poderia ser feita caso tais artigos fossem lidos por pesquisadores da área de pesquisa e desenvolvimento das empresas. Contudo, nem todas as organizações empresariais possuem pessoas dedicadas à pesquisa e mesmo que as possuam, dependendo do porte da organização, o acúmulo de tarefas pode ser tão grande que uma comunicação por meio de um artigo acadêmico se torna um meio inadequado de comunicação com o meio empresarial.

O fato dos periódicos acadêmicos serem publicações que focam a divulgação do conhecimento no meio universitário, tendo pouco alcance no meio empresarial, se constitui nas razões para existirem revistas especializadas em divulgação de resultados de pesquisa com linguagem menos rebuscada, como a revista da FAPESP (Pesquisa FAPESP), que se destina ao público em geral e tem o propósito de ser o canal de comunicação da academia com a sociedade. A utilização da publicidade – e até mesmo da propaganda – direcionada a veículos como esse, poderiam impulsionar a divulgação das tecnologias desenvolvidas pelas unidades universitárias pesquisadas.

Os congressos acadêmicos também possuem a mesma característica apresentada pelos periódicos acadêmicos, o que os tornam eficientes somente a grandes empresas que dispõem de pessoal especializado na busca de novidades tecnológicas provenientes, dentre outras fontes, da universidade.

Além disso, um docente de um determinado departamento apontou que se utiliza, em baixa escala e de forma esporádica, a publicidade no jornal da USP, de forma reativa. O mesmo pesquisador também mencionou que quando se registra alguma patente, tem-se um ganho de publicidade por meio de revistas científicas que procuram o departamento para a realização de matérias para divulgar o produto. A publicidade, um dos componentes do mix de comunicação (KOTLER; KELLER, 2006), é uma parte importante do planejamento promocional, pois se tem uma exposição do produto/serviço de forma gratuita, acompanhada de uma maior percepção de credibilidade de quem recebe a mensagem, visto que a informação tende a ser ausente de dados distorcidos.

Assim como no DFM, um docente de um determinado departamento da FMRP apontou a existência de contatos informais, derivados de relações de amizade entre alguém do meio empresarial e algum pesquisador. As mesmas observações aplicadas à DFM, para esse caso, observam-se na FMRP.

Percebeu-se ainda que não existe uma pré-disposição favorável, no que se refere à estrutura das entidades, para que ações comunicativas sejam implementadas. Citando um caso que ilustra tal opinião, um docente expôs que, em certa ocasião, foi pedido à fundação da FMRP uma brochura para divulgar os serviços oferecidos no Hospital das Clínicas, entidade ligada à faculdade, e nunca foi obtido retorno algum. Esse caso se refere explicitamente aos preceitos delineados por Vizeu (2005), quando expõe que o processo de comunicação intra e inter-organizacional é alvo de distorções, ruídos e dificuldades que emergem dos problemas e desafios organizacionais, especialmente em decorrência dos fatores de ordem humana, como também apontam Cabrera e Cabrera (2002).

4.3 Faculdade de Odontologia

A faculdade não executa nenhuma atividade para divulgar as tecnologias desenvolvidas por ela, para a comunidade empresarial. Segundo um dos entrevistados, geralmente o que acontece é a busca espontânea das empresas para identificar o que está sendo desenvolvido dentro da universidade, principalmente por meio de contatos pessoais com professores.

Nada mais foi obtido nessa unidade, mas, assim como nas outras duas entidades analisadas, é evidente a disseminação das tecnologias por meio dos periódicos e congressos acadêmicos. Depreende-se a ausência de pensamento administrativo na entidade, visto que não há sinal algum de posicionamento com relação à comunicação e oferta das tecnologias e competências de pesquisa ao setor de EMHO.

4.4 Empresas do setor de EMHO

Todas as cinco empresas entrevistadas se mostraram interessadas em utilizar as competências de pesquisa da universidade – e as decorrentes tecnologias que as mesmas desenvolvem. Contudo, elas também apresentaram um grande desconhecimento sobre quais são essas competências. A inexistência de um órgão desempenhando efetivamente o papel de um ETT (CONDE; DOS SANTOS, 1999), pode ser considerada determinante para essa situação. Contudo, o interesse advém da necessidade citada pelos entrevistados de desenvolverem novas tecnologias e ampliarem/efetuarem substituições em suas linhas de produtos, visando o crescimento de suas organizações, sem, no entanto, estar fundamentado em informações precisas sobre o que a universidade vem desenvolvendo em termos de pesquisas e tecnologias.

As empresas não sabem o que é produzido dentro da universidade, nem mesmo quais são as competências de pesquisa acadêmicas que poderiam ser acessadas para se buscar a produção de uma tecnologia que seja apropriada para elas. Contudo, é incorreto afirmar que as empresas pesquisadas não tenham contato algum com as citadas faculdades e departamentos, pois existe o acesso a essas informações de maneira informal, fruto, mais uma vez, do contato pessoal com alguns indivíduos que compõem as unidades acadêmicas. Ressalta-se, todavia, que tais atividades não são planejadas, não são institucionais e ocorrem pontualmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que exista a possibilidade de se realizar a cooperação entre a universidade e a empresa, faz-se necessário que ambas as partes conheçam o que a outra tem a oferecer. No caso da universidade, é importante a demonstração, para o setor produtivo, daquelas tecnologias e competências de pesquisa as quais possam ser do interesse dos empresários do setor de EMHO, para o melhor desenvolvimento de seus negócios.

Entretanto, a partir da análise dos resultados disponibilizados por essa pesquisa, nota-se uma inexistência de planejamento e um processo bastante simplório de operacionalização da comunicação direcionada ao setor de EMHO, nas unidades analisadas da USP-RP. Percebe-se também que as referidas unidades dessa instituição ainda não definiram e nem planejam definir o seu posicionamento perante a indústria em questão, ou qualquer outro setor produtivo. Ou seja, a comunicação é incipiente, informal e pouco estruturada.

Ressalta-se que as comunicações essencialmente ocorrem quando um gestor de uma organização do setor de EMHO busca, informalmente, um professor conhecido para estabelecer algum tipo de parceria, fato que caracteriza uma postura reativa da universidade. Outro ponto a ser destacado é que a maior parte dos entrevistados aponta os artigos científicos, já publicados em congressos e revistas, como o principal meio de comunicação das tecnologias desenvolvidas pelas suas unidades, assim como de suas respectivas linhas de pesquisa. Destaca-se, mais uma vez, que a linguagem desses manuscritos não se adéqua à prática do setor empresarial, devido aos objetivos distintos dos citados meios de divulgação, voltados estritamente para a área acadêmica.

Cada uma das unidades da USP-RP analisadas neste estudo deveria buscar conhecer melhor seus públicos de interesse estratégicos no setor de EMHO – quem são eles, onde estão, o que pensam, o que querem, o que sabem e o que devem saber sobre a unidade (KOTLER; KELLER, 2006). Cada uma das perguntas acima deveria ser feita pelas citadas unidades em relação às organizações integrantes do setor de EMHO, antes de se iniciar o processo de comunicação, pois o conhecimento do setor empresarial tende a possibilitar que o processo de comunicação flua de forma direcionada e organizada.

Além disso, as unidades objeto de estudo poderiam utilizar diversas ferramentas e desenvolver atividades variadas para promover e intensificar o processo de comunicação com o setor empresarial. São exemplos de atividades a serem planejadas e implementadas: o uso de mídias especializadas, inaugurações de projetos, murais, *folders*, *workshops*, palestras, seminários, eventos, dentre várias outras possibilidades. Após a implementação dessas medidas, que visam fortalecer o processo de comunicação, tais ações precisariam ser monitoradas e controladas, o que permitira identificar quais atenderam mais apropriadamente aos objetivos pré-estabelecidos, por meio da geração de resultados mais satisfatórios. Essas ações devem ocorrer de forma sistemática, e poderiam ser controladas tanto pelas entidades gestoras de cada uma das unidades analisadas, quanto pela Agência USPIInovação, com um grande carga de responsabilidade recaindo para a assessoria de comunicação desta entidade; que funcionaria como um ETT (CONDE; DOS SANTOS, 1999).

Outro fator relevante para o melhor desenvolvimento dessas ações é a necessidade de existir um banco de dados na universidade que envolva os projetos de desenvolvimento de tecnologias realizados/em realização de cada unidade, assim como suas respectivas competências de pesquisa, de forma acessível aos membros internos e externos à universidade, em especial aos componentes do setor de EMHO. Tal aspecto, apontado Reis *et alii* (2007), foi citado como essencial por alguns docentes entrevistados nessa investigação.

Enfatiza-se que essas atividades devem ser implementadas de maneira planejada, visando a consecução de um determinado objetivo, passível de verificação, o que permite a verificação do sucesso da empreitada ou indica a modificação das ações para uma rota mais

apropriada, livrando-se assim do amadorismo na gestão de comunicação, fato que se estabelece como um entrave ao melhor desenvolvimento da cooperação entre as unidades acadêmicas pesquisadas e o setor de EMHO, em virtude da ausência de informações que se estabelece no setor produtivo com relação ao que é produzido pela academia.

Todavia, convém resgatar as observações apresentadas por Silva (2001), Giordano (1998), Boden (1994), e Taylor (1993), de que a investigação sobre a comunicação organizacional e inter-organizacional deve levar em consideração a subjetividade dos indivíduos, a multiplicidade de relações envolvidas e a diversidade de formas, meios e conteúdos das interações que estão presentes na vida diária das organizações, sem que, no entanto, se deixe de considerar o contexto e as estruturas de poder e hierarquia nas quais se encontram inseridos os atores. Para corroborar tal posicionamento, Vizeu (2005, p. 17) ainda acrescenta que

no âmbito das organizações que não estão diretamente vinculadas com a lucratividade econômica, tal caráter estrutural de distorção comunicativa é mais problemático. [...] todo o primeiro e o terceiro setor, ao adotar a modelagem burocrática, são atingidas por contradições sistemáticas no processo de representatividade dos interesses daqueles que constituíram essas organizações (VIZEU, 2005, p. 17).

Tais citações remetem, de forma apropriada, às dificuldades estruturais encontradas para a implementação das melhores práticas de comunicação da academia com o setor de EMHO, em razão de algumas premissas burocráticas pertinentes à universidade pública, assim como em virtude da existência de uma cultura nas unidades universitárias que não prevê a adoção de práticas comunicativas com a indústria, o que dificulta ainda mais o estabelecimento do estado da arte na práxis relativa à promoção das tecnologias e competências de pesquisa. Todavia, não se pode aceitar passivamente esse paradigma estabelecido, visto as benesses que seriam ofertadas à academia, às organizações pertencentes ao setor de EMHO e à sociedade de uma forma geral, decorrentes de uma comunicação eficaz da universidade com relação às empresas.

REFERÊNCIAS

- ABIMO – Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios. Disponível em: <<http://www.abimo.org.br>>. Acesso em: 29 abr. 2004.
- ABREU, Nelsio Rodrigues de; BALDANZA, Renata Francisco. Comunidades Virtuais como Ambiente Potencializador de Estratégias Mercadológicas: Locus de Informações e Troca de Experiências Vivenciadas. **In: Anais XXXI ENANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Set. 2007.
- BODEN, D. **The Business of Talking: organizations in action**. Cambridge, UK: Polity Press, 1994.
- CABRERA, A. CABRERA, E. F. Knowledge-sharing Dilemmas. **Organization Studies**, v.23, n.5, 2002, p.687-710.
- CASALI, Adriana Machado. Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da “Escola de Montreal”. **In: Anais XXXI ENANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Set. 2007.
- CHURCHIL JR. G. A.; PETER. J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005
- CONDE, Y. C.; DOS SANTOS, M. E. R. Oficinas de transferencia de tecnologia: un analisis comparativo entre las experiencias de una universidad española y otra brasileña. **In: SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA**. 8., 1999, Valência. **Anais...** Valência: 1999. 1 CD-ROM.

- DE LEÓN, J. DE N. S.; TARNAYO, E. L. Desde la investigación científica a la promoción de la innovación: estratégia del CSIC para la transferencia de tecnología. In: SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA. 8., 1999, Valência. **Anais...** Valência: 1999. 1 CD-ROM
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ETZKOWITZ, H. (1998) The norms of entrepreneurial science: Cognitive Effects of the New University – Industry Linkages. **Research Policy**, p. 823-833.
- FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. L. Reflections on the organization-communication equivalency question: The contributions of James Taylor and his colleagues. **The Communication Review**, v.3, n.1-2, p.1-20, 1999.
- FROST & SULLIVAN – Disponível em: <<http://www.frost.com/prod/servlet/vp-further-info.pag?mode=open&sid=2850206>>. Acesso em: 8 de abr. 2005.
- GIORDANO, Y. Communication et Organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, n. 26-27, mai-juin 1998.
- GIROUX, N. La Communication interne: Une definition en évolution. **Communication et Organization**, n.5, p.17-45, mai, 1994.
- GUTIERREZ, R. M. V.; ALEXANDRE, P. V. M. Complexo industrial da saúde: uma introdução ao setor de insumos e equipamentos de uso médico. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 119-155, mar. 2004.
- HESKETH, José Luiz; ALMEIDA, Meneleu A. de. **Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 20, n. 4, Out./Dez. 1980: 13-25.
- HSU, M. *et alii* Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 65, n. 2, p. 153-169, Feb. 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LARAMÉE, A. **La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique**. Sainte-Foy, Québec: Télé-université. 1993. 266 p. (Collection Communication organisationnelle).
- MARCONDES FILHO, C. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** São Paulo: Paulus Editora. 2004. 111 p. (Questões Fundamentais da Comunicação).
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais – Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/PDET/Acesso/RaisOnLine.asp>>. Acesso em 31 Dez. 2004.
- PAULA, R. A. S. R. e CHENG, L. C. (2005). Atividades Multi-institucionais de Suporte a Projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos de Base Tecnológica de Origem Acadêmica: a Primeira Experiência do Programa Sebraetec na UFMG. In: **Anais do XV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Curitiba: 2005.
- PITOMBO, Teresa Dias de Toledo; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Planejamento de Comunicação e Marketing no Terceiro Setor: Estudo de caso na entidade assistencial ABAMAC – Campinas**. In: Trabalho apresentado ao NP 05 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Comunicação nas organizações do 3º Setor, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, Campinas, São Paulo, 2004.
- PORTO, G. **Pré-projeto do parque tecnológico no campus da USP de Ribeirão Preto** (versão preliminar). Ribeirão Preto, 2004.
- REIS, L. P.; FERNANDES, J. M.; EIRAS, A. E.; ROMEIRO FILHO, E. Proposição de um Modelo para o Gerenciamento de Informações no Planejamento Tecnológico Aplicado a um

- Spinoff do Setor de Biotecnologia. **In: Anais XXXI ENANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Set. 2007.
- RICHARDSON, R. J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999
- ROBICHAUD, D.; GIROUX, H.; TAYLOR, J. R. The Metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing. **Academy of Management Review**., v.29, n.4, p.617-634, October, 2004.
- SANTANA, Élcio Eduardo de Paula. **A transferência de tecnologia na USP: um estudo multicaso no Departamento de Física e Matemática e nas faculdades de medicina e odontologia - campus de Ribeirão Preto - e nas empresas do setor de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos**. 2005. 304f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.
- SANTANA, Élcio Eduardo de Paula. E Agora, o Que Fazer Com Essa Tecnologia? Um Estudo Multicaso Sobre as Possibilidades de Transferência de Tecnologia na USP-RP. **In: Anais XXXI ENANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Set. 2007.
- SANTANA, Élcio Eduardo de Paula; PORTO, Geciane Silveira. Tudo o Que Você Sempre Quis Saber Sobre os Empresários, Mas Teve Medo de Perguntar: a Cooperação Tecnológica das Empresas com a Universidade no Setor de EMHO. **In: Anais XXXI ENANPAD 2007**. Rio de Janeiro: Set. 2007.
- SELLTIZ, C. *et alii*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E. P. U., 1974.
- SILVA, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Departamento de Administração da PUC-Rio, 2001.
- SILVA, José Roberto Gomes da; OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de. A Composição de um Quadro de Referência para a Gestão da Comunicação Organizacional. **In: Anais XXVII ENANPAD 2003**. Atibaia: Set. 2003.
- TAYLOR, J. R. Is organizational communication a discipline? **Tijdschrift voor Communicatiewetenschap**, v.32, p.3-9, Jaargang, 2004.
- TAYLOR, J. R.; COOREN, F. What makes communication 'organizational'? **Journal of Pragmatics**, v.27, n.4, p.409-438, 1997.
- TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **The emergent organization: communication as its site and surface**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. 2000. xii, 351 p.
- TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **The vulnerable fortress : bureaucratic organization and management in the information age**. Toronto: University of Toronto Press. 1993. xxiii, 283 p.
- TAYLOR, J.R. La Dynamique de Changement Organisationnel: une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. **Communication et Organisation**, n.3, mai 1993, p.50-93.
- VIZEU, Fábio. **Ação Comunicativa e Estudos Organizacionais**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, Out./Dez. 2005: 10-21.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ⁱ Os nomes dos docentes e outros profissionais entrevistados foram omitidos.